

# **ANEXO F**

**Base de Dados e Cadeia de Evidências**

TABELA F.1 BASE DE DADOS A

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
A1	<p>“E: Quais acha que foram os principais motivos iniciais para a implementação de um sistema de gestão ambiental (SGA)?</p> <p>DG: Valorizar toda a envolvimento onde hotel foi construído (não foi fácil e antes, sem as vias rápidas, demorava-se mais de 3 horas a cá chegar), pensar no futuro e na satisfação do hóspede... Cada vez mais, as pessoas vão voltar ao primitivo, vão valorizar pequenas coisas, cada vez mais nas grandes cidades há mais poluição e trabalha-se mais e nas férias precisamos de locais saudáveis, com bom ar, e a nossa ilha é tão rica em termos da natureza... Esta situação é única. A localização do edifício é única. Como os americanos dizem “location, location, location”.</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A2	<p>“E: Qual a importância do meio ambiente para o Hotel Jardim Atlântico (HJA)?</p> <p>DG: O meio ambiente é a razão de existir do HJA. O hotel foi criado de forma a se integrar neste ambiente natural, exactamente para proporcionar aos turistas a possibilidade de saírem directamente do hotel a pé para as suas caminhadas na natureza e esse meio ambiente tem de estar bem preservado para que no fundo as pessoas que nos procuram tenham as suas expectativas alcançadas. Nós também promovemos muitas acções para preservar o meio ambiente, começando pela sensibilização com os hóspedes.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A3	<p>“E: Comente as expectativas/benefícios realmente obtidos com a adopção de um SGA.</p> <p>DG: Pois, temos os gráficos da redução de consumo de recursos... já fazíamos os registos desde o princípio, manutenções preventivas e, por exemplo, agora este ano que as temperaturas foram inferiores, o consumo de energia eléctrica vai ser um pouco superior, porque nos quartos o sol não foi suficiente e temos de colocar os aquecedores individuais e, portanto, o consumo deverá ser mais elevado.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A4	<p>“E: Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações numa escala de 1-5 (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente) e que justificasse essa avaliação.</p> <p>E: “As práticas ambientais do HJA ajudam-no a ter acesso a novos mercados ou a diferenciar-se no mercado”.</p> <p>DG: Concordo (4). Já falei nisso”.</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A5	<p>“E: Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações numa escala de 1-5 (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente) e que justificasse essa avaliação.</p> <p>E: “Através do <i>eco-marketing</i>, o HJA consegue estabelecer preços de mercado mais elevados para o seu serviço”.</p> <p>DG: Tentamos, às vezes é difícil. Já conseguimos fazer isso. Concordo (4)”.</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 1)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
A6	“E: Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações numa escala de 1-5 (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente) e que justificasse essa avaliação. E: “As práticas ambientais do HJA ajudam a reduzir custos e a programar melhor investimentos futuros”. DG: Concordo (4).”	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A7	“E: Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações numa escala de 1-5 (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente) e que justificasse essa avaliação. E: “O SGA contribui para o cumprimento da legislação ambiental e/ou para a prevenção de alterações nesta”. DG: Temos de estar sempre atentos às alterações da legislação ambiental, consultar os diários da república e esta administração é muito cuidadosa relativamente a isso mas concordo (4).”	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A8	“E: Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações numa escala de 1-5: E: “O cliente associa o HJA a uma unidade hoteleira social e ambientalmente responsável”. DG: Concordo totalmente (5). Temos os resultados dos nossos inquéritos de satisfação que o comprovam, etc.”.	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A9	“Nós reduzimos muitos custos. A nível da poupança de energia, água, diminuição da produção de resíduos. A compra de equipamentos e materiais “amigos do ambiente”, recicláveis também nos permite, a mais longo prazo, obter um retorno.” (...) “Aqui no HJA, dada a infra-estrutura, a sua localização, a própria construção do hotel feita em socacos ao longo da encosta para não haver impacto ambiental, toda esta realidade conduzia-nos logo à partida para a certificação pela ISO 14001”.	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A10	“E: O SGA contribui de alguma forma para o cumprimento da legislação ambiental ou para a prevenção de alterações nesta? Justifique. GA: Sim. A certificação ambiental “obriga” a esse cumprimento. Existem as auditorias e os requisitos legais têm de ser cumpridos. Uma empresa que não possua um SGA ambiental implementado e certificado nem sequer presta grande atenção a esses mesmos requisitos.”	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 2)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>A11</b>	<p>“E: Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações, numa escala de 1-5 (1- Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente).</p> <p>“Em relação às expectativas e benefícios realmente obtidos com a certificação ISO 14001 do SGA, em termos dos benefícios mais imediatos e facilmente contabilizáveis é possível assinalar:</p> <p>a) a redução dos consumos de energia, água, matérias-primas”.</p> <p><b>GA:</b> Indiferente (3) porque já tínhamos as práticas implementadas muito antes da certificação.</p> <p>b) a redução das taxas de descarga ou deposição de resíduos”.</p> <p><b>GA:</b> Indiferente (3) pela razão anterior.</p> <p>c) a valorização (económica) de alguns materiais até então considerados resíduos”.</p> <p><b>GA:</b> Indiferente (3).</p> <p>d) a maior facilidade de obter financiamentos”.</p> <p><b>GA:</b> Discordo Totalmente (1)”.</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>A12</b>	<p>“E: Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações, numa escala de 1-5 (1- Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente).</p> <p>“Em termos dos benefícios menos imediatos e mais difíceis de quantificar a curto prazo pode-se assinalar: a) A melhoria do clima organizacional, aumento da motivação e consciencialização dos colaboradores para os assuntos relativos ao ambiente”. <b>GA:</b> Concordo (4).</p> <p>b) A evidência do cumprimento da legislação ambiental aplicável”. <b>GA:</b> Concordo totalmente (5). c) A melhoria da imagem da organização junto das partes interessadas (vizinhança, clientes, autoridades do sector...)”. <b>GA:</b> Concordo totalmente (5). A certificação confere credibilidade ao SGA”.</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>A13</b>	<p>“A título de exemplo, em termos de consumo médio de energia eléctrica em 2006 o valor foi de 10,82 kWh/dormida e em 2007 foi 9,68 kWh/dormida. Quanto ao consumo de gás propano (kg), em 2007 houve uma redução de 25,08% relativamente a 2006. Em termos do consumo de água, a média foi de 275 L/dormida em 2007 e 292 L/dormida em 2006.”</p>	Gestão do Ambiente (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 3)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
A14	“O facto de sermos uma unidade hoteleira certificada tem várias vantagens: maior poupança nos recursos naturais; maior redução nos consumos energéticos; maior sustentabilidade financeira, a médio prazo; melhor competitividade em relação a outras empresas do mesmo ramo; captação de um nicho de mercado específico – amigos da Natureza; ferramenta importante usada no marketing do hotel; garantia credível de que o Jardim Atlântico minimiza ao máximo o seu impacto ambiental no meio que o envolve.”	Administração actual do HJA, Mónica Heras (Ambitur Online, 2008).
A15	“E: Na sua opinião, qual o valor das diferentes certificações obtidas pelo HJA? (ISO 14001, ECO-HOTEL, Rótulo Ecológico Europeu(...))? DG: São certificações distintas. A da ISO foi a primeira e também foi, no fundo, a mais difícil. É uma certificação internacional. A da ECO foi importante para conquistar o mercado alemão. Fomos pioneiros no Rótulo Ecológico Europeu, já tínhamos o conhecimento, fomos convidados a participar nessa certificação para o mercado europeu. Nós somos consultados de 2 em 2 anos para dar a nossa opinião sobre os critérios para o Rótulo, que são alterados. Convidam-nos para dar ideias para melhorar esses critérios e nós aproveitamos e sugerimos até algumas ideias dos nossos hóspedes.”	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A16	“E: Quais as vantagens principais das diferentes certificações ambientais obtidas para o HJA? GA: As vantagens dizem respeito a duas vertentes: à origem dos hóspedes e à necessidade da melhoria contínua do SGA. A certificação ECO-HOTEL é feita pela maior operadora turística do mundo e é uma certificação especialmente importante para captar o mercado alemão. O Rótulo Ecológico Europeu é importante para captar outro mercado e a exigência dos critérios permitiu-nos melhorar o nosso SGA. Fomos pioneiros na Península Ibérica relativamente a essa certificação e nós próprios já sugerimos até alterações a essa norma que foram aceites e implementadas.”	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
A17	“O hotel deverá fechar o ano com uma ocupação média de 80%”.	Direcção Geral do HJA (Diário da Calheta, 2008).
A18	“As boas práticas ambientais tornaram o 'Jardim Atlântico' uma unidade de referência na Região Autónoma, notando-se cada vez mais que os clientes repetem com intervalos de poucos meses as suas estadas na unidade.”	Diário da Calheta, 2008.

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 4)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
A19	“Undine Ehmke destacou a postura do hotel madeirense, e referiu que a sua história está ligada a uma aposta forte na preservação da Natureza e nas práticas ambientais contando com imensos clientes repetidos, nomeadamente da Alemanha, onde o hotel dos Prazeres tem uma clientela muito fiel.”	Undine Ehmke, directora de produto da operadora turística TUI na área Espanha, Portugal e Cabo Verde (Diário da Calheta, 2008).
A20	“Celina Neves (directora geral do HJA) adianta que o hotel consegue ocupações na ordem dos 70 a 80 por cento, dos quais uma boa parte é alemão, suíço e austríaco e também escandinavo. Muitos são repetentes. Uns vêm até duas vezes por ano.”	Jornal da Madeira (2008).
A21	“O Hotel Jardim Atlântico localiza-se na encosta sudoeste da ilha da Madeira (...), com uma construção adaptada à topografia do terreno, de forma a aproveitar a brisa natural e refrescante que o Oceano Atlântico proporciona, dispondo, desde logo, uma importante vocação para a área ambiental. Desde 1994 que, graças à perspectiva ambiental do seu promotor a Família Bachmeier (sr. Siegmund e o seu filho sr. Udo), (...) foi dado grande valor ao Ambiente (...). A adopção desta dinâmica ambiental de qualidade concretiza-se em termos económicos de forma muito favorável, sendo a sua taxa de ocupação superior a 73% em 2004 e de 83” em 2005; com estadias médias superiores a 1 semana, sendo que uma parte muito significativa de hóspedes volta frequentemente”.	Pinheiro (2006, pp.214-215).
A22	O valor mínimo para 1 pessoa/noite em regime B&B e em época baixa no Hotel Jardim Atlântico ronda os 59,5 euros.	HJA (2009d).
A23	O valor mínimo médio para 1 pessoa/noite em regime B&B e em época baixa nos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas madeirenses ronda os 71 euros e especificamente para tipo de alojamento “Hotel Apartamentos”, ronda os 81,75 euros.	Anexo E.
A24	O consumo de energia total (kWh/dormida) nos hotéis europeus de 4 estrelas é: valor médio: 77,8 e <i>benchmark</i> : 33,7. Cerca de 32,5% desse consumo é relativo a energia eléctrica, pelo que pode-se dizer que em termos de energia eléctrica o consumo médio (kWh/dormida) é de 25,29 e o <i>benchmark</i> : 10,95.	Hamele e Eckardt (2007).
A25	O consumo médio de água (L/dormida) nos hotéis europeus de 4 estrelas é: 335 e o <i>benchmark</i> : 201.	Hamele e Eckardt (2007).

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 5)

CATEGORIA: AMBIENTE						
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?						
Evidência						Fonte da evidência
A26	Estatística Descritiva para as respostas obtidas junto das organizações (escala de likert 1-5: Discordo Totalmente a Concordo Totalmente).					Wagner (2005). Resultados de um estudo empírico envolvendo algumas organizações europeias (mas pertencentes à indústria do papel).
	Questão	N	Min	Max	Mean	
	Através dos eco-produtos ou <i>eco-marketing</i> consegue-se atingir preços de mercado acima da média para os nossos produtos actuais.	14	1.00	3.00	1.714	
	A gestão ambiental ajuda-nos a ter custos mais baixos para os nossos produtos.	14	3.00	5.00	3.857	
	Os eco-produtos ou <i>eco-marketing</i> ajuda-nos a vender mais dos nossos produtos actuais.	13	1.00	4.00	2.000	
	A gestão ambiental na nossa organização conduz a menores investimentos de capital para os nossos processos correntes.	14	1.00	4.00	2.071	
A gestão ambiental ajuda a nossa organização a prever melhor os seus investimentos futuros.	14	2.00	5.00	3.214		
A27	As práticas de eco-eficiência podem ajudar as organizações a desenvolver relações mais significativas com os clientes e restantes <i>stakeholders</i> , a reduzir custos, a diferenciar os seus produtos/serviços no mercado, a ter acesso a novos mercados, a precaver-se e até mesmo a influenciar alterações nas legislações ambientais, etc.					Cramer (1999).
A28	Existe evidência suficiente para demonstrar que organizações com eco-eficiência superior também possuem melhores desempenhos financeiros. A gestão ambiental estratégica, se correctamente implementada, pode conduzir à construção de vantagem competitiva e ao capital da marca.					Kiernan (2001).
A29	O potencial para obter vantagens através de melhorias na eco-eficiência difere entre organizações e por vezes entre linhas de negócio. O sucesso parece depender sobretudo de 3 factores: a “quantidade” de pressão ambiental imposta pelos <i>stakeholders</i> externos, o espaço para manobra que a companhia possui (ou seja, até onde a empresa pode escolher por si as medidas de eco-eficiência que pretende implementar: poder da cadeia de fornecimento, flexibilidade da empresa, etc.) e o grau até onde a protecção do meio ambiente pode ser usada como fonte de vantagem competitiva.					Cramer (1999).

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 6)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
A30	Os SGA e/ou outras abordagens voluntárias (por exemplo, códigos de práticas industriais) aumentam a eficácia, em termos de custos, relativamente à protecção ambiental.	Pendleton e Nagy (2003).
A31	Cepticismo relativamente ao facto de instrumentos voluntários (SGA e outros) serem capazes de fornecer melhorias ambientais reais.	Hertin et al (2008).
A32	Não existem resultados conclusivos quanto à implementação de um SGA favorecer/prevenir o cumprimento da legislação ambiental.	Gibson (2005).
A33	Evidência empírica de uma relação positiva entre a implementação dos SGA e o cumprimento legal.	Briggs (2006).
A34	A própria escolha de um determinado SGA parece depender parcialmente da dimensão e localização da organização.	Price (2007).
A35	Identificação de 14 razões para implementar um SGA, baseadas em inquéritos feitos a várias organizações. Algumas das razões apontadas: “reforçar a inovação”, “aumentar a fidelidade do consumidor”, “prevenir-se para o aparecimento de nova legislação ambiental”, sendo que a razão mais nomeada era a “melhoria da imagem pública da organização”.	Hamschmidt (2000, citado por Hertin et al, 2008).
A36	A necessidade de inovação (processos de produção “limpa” mais eficientes, concepção de produtos que minimizem o impacto ambiental ao longo de todo o seu ciclo de vida) e a crescente consciencialização ambiental dos <i>stakeholders</i> são motivadores da implementação de SGA.	Price (2007).
A37	Alguns factores que parecem motivar as organizações a adoptar um SGA baseado na ISO 14001 são: redução de custos, prevenção/possibilidade de influência em alterações da legislação ambiental, percepções ambientais da gestão de topo, sendo que um dos motivos mais apontados é a pressão de <i>stakeholders</i> externos (consumidores, governo, etc.)	Chan e Wong (2006); Darnall et al (2000); Miles e Russell (1997); Price (2007).
A38	O desejo de melhorar a imagem da organização junto ao público é um “forte motivo” à obtenção da certificação ISO 14001.	Schylander e Martinuzzi (2007).
A39	A aplicabilidade da norma ISO 14001 a todos os sectores e o seu reconhecimento internacional.	del Brío et al (2001).
A40	A possibilidade da certificação (ISO 14001) servir de factor de diferenciação e barreira à entrada em alguns mercados constituem motivos à sua implementação.	Miles e Russell (1997).
A41	A idade e dimensão da organização bem como o sector, posição competitiva e contexto ambiental onde se insere podem influenciar na possibilidade/intenção das PME em adoptar o <i>standard</i> ISO 14001.	Miles et al (1999).

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 7)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
A42	Os instrumentos voluntários são baseados na assunção de que o comportamento poluente é (pelo menos em parte) devido ao resultado de percepções sobre a realidade por parte da instituição. Um argumento relacionado com esta afirmação é o de que mudando as percepções dos indivíduos e organizações é possível alterar os comportamentos e atitudes dos mesmos, o que terá impacto nos comportamentos. Tal pode ser feito fornecendo informações (acerca dos custos e boas práticas ambientais); através de processos de aprendizagem de longo termo; através de processos de consciencialização acerca das responsabilidades e deveres do poluidor. Ao encorajar a mudança organizacional, crê-se que os SGA tenham um impacto directo na <i>performance</i> ambiental.	Hertin et al (2008).
A43	Benefícios intangíveis da implementação de SGA são: melhor comunicação e coordenação, maior eficiência e envolvimento por parte dos funcionários, maior estabilidade organizacional (maior retenção de funcionários), maior reconhecimento e credibilidade pelo público, maiores cumprimentos da lei (menos multas, etc), menores custos de seguros etc.	Soyka (2006).
A44	As melhorias decorrentes da implementação de um SGA também podem ser medidas em termos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias no sistema de gestão: desenvolvimento de um sistema robusto e rigoroso para identificar os perigos ambientais; melhoria dos processos de suporte como treino e consciencialização dos funcionários</li> <li>- Reputação da organização: melhorias não quantificáveis na reputação de uma organização ou melhoria nas relações com organismos reguladores, comunidades etc.</li> <li>- Benefícios financeiros: minimiza-se o potencial para custos decorrentes de respostas a emergências (custos de limpeza, multas associadas a derrames e emissões, etc.), diminuição dos custos de produção devido à redução no consumo de recursos, materiais perigosos, etc.</li> </ul>	Briggs (2006).
A45	O motivo real para os hotéis em termos de conseguir acreditação não é claro. Alguns podem adoptar o standard para melhorar a sua <i>performance</i> ambiental, mas outros podem querer utilizá-lo para ganhar uma vantagem em termos de <i>marketing</i> .	Chan e Wong (2006).

TABELA F.1 BASE DE DADOS A (CONTINUAÇÃO 8)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
A46	Os hoteleiros podem adoptar o <i>standard</i> por razões financeiras já que reduzir ou mesmo eliminar a poluição, resíduos e consumo de energia, como recomendado pelo <i>standard</i> , resulta em poupanças importantes. Internamente, os hoteleiros podem querer seguir a ISO 14001 se tal atrair potenciais bons funcionários que tenham orgulho em trabalhar para uma organização “amiga do ambiente” e se promover a posição competitiva da organização ao melhorar a imagem desta. Externamente, as pressões dos consumidores também poderão influenciar os hotéis a adoptar o <i>standard</i> , já que cada vez mais consumidores adquirem produtos “verdes”, não sendo de estranhar que os hotéis cada vez mais adoptem <i>standards</i> de SGA para atrair os chamados “viajantes verdes”. Estes factores demonstram que a motivação é mais interna que externa, resultado esse não particularmente surpreendente já que a indústria hoteleira, que normalmente não é percebida como uma destruidora do ambiente quando comparada com indústrias de produção, é menos influenciada pelos <i>stakeholders</i> interessados na <i>performance</i> ambiental da organização, como os consumidores, fornecedores, comunidade, autoridades locais, etc.	Chan e Wong (2006).
A47	A <i>corporate governance</i> e a legislação ambiental parecem ser os factores mais relevantes para determinar a intenção de adopção do <i>standard</i> ISO 14001 por parte do sector hoteleiro. Isto parece implicar que uma abordagem <i>top-down</i> é mais eficaz quando um hotel está a considerar obter a certificação ISO 14001.	Chan e Wong (2006).
A48	A legislação é apontada como um dos principais motivadores para a adopção da ISO 14001 por parte do sector hoteleiro (nos EUA parece ser o principal motivador mas varia de território para território). Os outros motivos referidos por estes autores prendem-se com a qualidade ambiental de um destino turístico como requisito/atracção para os turistas, racionalização de custos (aumento no uso eficiente de recursos, etc.) e o mercado (consumidores, operadores turísticos, accionistas etc. com preocupação pela conservação do ambiente).	Burgos-Jiménez et al (2002).
A49	“O silêncio para poder descansar, relaxar e esquecer o stress do dia a dia, respirar o ar puro, fresco e natural. Uma comida saudável, para se sentir mais leve. Passeios a pé, descobrir a natureza, a vida rural do campo, as vilas mais pitorescas e descobrir o Parque Natural da Madeira. A tranquilidade!”.	HJA (2009b).
A50	Certificados e prémios obtidos pelo Hotel Jardim Atlântico.	HJA (2009a, 2009c).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B1	<p>“Desde sempre, o Hotel Jardim Atlântico tem assumido a sustentabilidade como um factor determinante para a qualidade e eficiência dos serviços que presta bem como na assunção da responsabilidade social e ambiental que lhe cabe como actor na promoção do turismo sustentável. É neste sentido que, numa procura constante da excelência e da qualidade, o Hotel Jardim Atlântico implementou um Sistema de Gestão Ambiental, o qual desde 2002 se encontra certificado segundo o referencial normativo NP EN ISO 14001. Este Sistema foi complementado com as seguintes certificações ambientais: Eco-Hotel, Rótulo Ecológico Europeu, LíderA e Biosphere Hotel. Neste sentido o Hotel Jardim Atlântico, adopta a presente Política de Turismo Responsável, de forma a: Cumprir os requisitos legais aplicáveis à sua actividade e todos os critérios exigidos pelos organismos certificadores; Levar à prática uma gestão sustentável de todas as suas actividades, através do reforço dos compromissos orientados para a prevenção da poluição, eliminação ou redução dos impactos ambientais introduzidos pelas nossas instalações e actividades, internas e externas; Optimizar a sustentabilidade do estabelecimento e garantindo a melhoria do seu desempenho ambiental e Turismo Sustentável; Solidificar o envolvimento dos nossos colaboradores, fornecedores e hóspedes; Reforçar a integração com a comunidade local, bem como o envolvimento de todos os nossos hóspedes nas nossas práticas ambientais e de sustentabilidade; Divulgar e comunicar as actividades ambientais e culturais, de forma a garantir um turismo sustentável, assegurando os meios necessários para atingir uma maior influência, intervenção e participação na nossa sociedade. O Hotel Jardim ao concretizar a base desta política garante estabelecer e cumprir o seu compromisso com o Turismo Responsável.”</p>	<p>Política Ambiental actual do HJA disponível em panfletos (assinada pela administração actual e datada de Maio 2008 – Anexo D) e disponível no <i>website</i> do HJA.</p>

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 1)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B2</b>	<p>“Após a implementação do nosso Sistema de Gestão Ambiental, de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 14001:2004, e sua certificação, temos vindo a multiplicar os nossos esforços na promoção e salvaguarda do Meio Ambiente e do Desenvolvimento Sustentável. O reconhecimento do nosso Desempenho Ambiental, pela atribuição do Rótulo Ecológico e pela Certificação Eco - Hotel, demonstram que o objectivo da procura da Melhoria Contínua mantém-se válido, actual e que será prosseguido. Procuraremos também, manter e reforçar, o nosso objectivo da prevenção da poluição e da redução dos impactes ambientais resultantes da actividade do Hotel Jardim Atlântico. Procurando a adaptação às actuais alterações do Quadro Legal, em matéria de ambiente, a nossa equipa mantém e reforça, o compromisso no cumprimento da legislação aplicável aos aspectos ambientais decorrentes da nossa actividade, garantindo, para além dos requisitos legais, o compromisso para com os requisitos estabelecidos pelo operador turístico World of Tui e outros. Para a adequada implementação do nosso Sistema de Gestão Ambiental é imprescindível reforçar e solidificar o envolvimento dos nossos colaboradores, sem dúvida o motor do nosso sucesso. No seguimento deste objectivo, será mantida a nossa estratégia de formação, por forma a proporcionar à nossa equipa as valências que lhes permitam desempenhar as suas tarefas em cumprimento para com os nossos objectivos ambientais. Simultaneamente, e sempre que possível, manteremos o envolvimento de todos os nossos fornecedores, inclusive nas acções de formação por nós promovidas. Continua a ser importante a integração com a comunidade local, bem como o envolvimento de todos os nossos hóspedes e utilizadores nas nossas Práticas Ambientais, desta forma, será reforçado o nosso objectivo de divulgação e comunicação das actividades de carácter ambiental por nós desenvolvidas, no sentido de garantir uma maior influência, intervenção e participação na nossa sociedade.”</p>	<p>Política Ambiental anterior à actual (consultada em Abril de 2008 no <i>website</i> do HJA).</p>
<b>B3</b>	<p>“E: A política ambiental é revista com que periodicidade de forma a manter-se adequada e relevante? <b>DG:</b> Normalmente anual.”</p>	<p>Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).</p>
<b>B4</b>	<p>“E: A política, os objectivos e metas ambientais são divulgados junto de todos os trabalhadores, colaboradores da organização, subcontratados e outras partes interessadas? De que forma é que é feita essa divulgação? <b>DG:</b> Sim, a política e as práticas estão disponíveis a toda a gente. Através de boletins informativos (cesto na recepção do hotel) e também estão disponíveis no <i>site</i>... Também quando vamos a feiras e <i>workshops</i> aproveitamos para divulgar as nossas práticas.”</p>	<p>Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).</p>

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 2)

CATEGORIA: AMBIENTE																								
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?																								
Evidência	Fonte da evidência																							
<b>B5</b>	<p>“E: Qual é a política ambiental do Hotel Jardim Atlântico (HJA)? É como consta do <i>site</i> do HJA? Encontra-se divulgada noutro sítio? É revista com que periodicidade? GA: (<i>Ver documento fornecido pelo gestor com a política e práticas ambientais datado de Maio de 2008 e assinado pela administração</i>). A política encontra-se divulgada no <i>site</i>, em boletins informativos junto à recepção, em <i>placards</i> (mesmo na zona de manutenção e noutros locais do hotel, visível a todos os clientes e funcionários). É normalmente revista anualmente.”</p>																							
<b>B6</b>	<p>E: Qual o programa de gestão ambiental definido para 2008/2009 (resumo dos aspectos ambientais identificados, objectivos, metas e resultados alcançados)?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Aspecto Ambiental</i></th> <th><i>Objectivos</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consumo de Energia Eléctrica</td> <td>Redução do consumo de energia eléctrica</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Protecção do Ambiente</td> <td>Aumentar a divulgação das práticas ambientais através de <i>Power Point</i></td> </tr> <tr> <td>Sensibilizar hóspedes, colaboradores e outras entidades através de ciclo de conferências temático sobre Ambiente e Cultura</td> </tr> <tr> <td>Sensibilizar hóspedes, colaboradores e outras entidades para a pintura tradicional, com reaproveitamento de materiais</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Qualidade da Flora</td> <td>Demonstrar as práticas ambientais através de visitas guiadas às instalações</td> </tr> <tr> <td>Contribuição na reflorestação e ordenamento do território</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Melhorar a informação/sinalização</td> <td>Contribuições na recolha de sementes, repicagem de plantas, limpeza de veredas, rega e manutenção das Plantas no Parque Natural</td> </tr> <tr> <td>Sinalizar o Caminho dos Pés Descalços</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Melhoria do desempenho ambiental</td> <td>Melhoramento da identificação das plantas do jardim</td> </tr> <tr> <td>Certificação do alojamento com o EMAS</td> </tr> <tr> <td>Melhorar a Divulgação</td> <td>Certificação do alojamento com o <i>Biosphere</i></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Qualidade do Ar</td> <td>Substituir o sítio na <i>internet</i></td> </tr> <tr> <td>Reduzir o risco de poluição atmosférica</td> </tr> </tbody> </table>		<i>Aspecto Ambiental</i>	<i>Objectivos</i>	Consumo de Energia Eléctrica	Redução do consumo de energia eléctrica	Protecção do Ambiente	Aumentar a divulgação das práticas ambientais através de <i>Power Point</i>	Sensibilizar hóspedes, colaboradores e outras entidades através de ciclo de conferências temático sobre Ambiente e Cultura	Sensibilizar hóspedes, colaboradores e outras entidades para a pintura tradicional, com reaproveitamento de materiais	Qualidade da Flora	Demonstrar as práticas ambientais através de visitas guiadas às instalações	Contribuição na reflorestação e ordenamento do território	Melhorar a informação/sinalização	Contribuições na recolha de sementes, repicagem de plantas, limpeza de veredas, rega e manutenção das Plantas no Parque Natural	Sinalizar o Caminho dos Pés Descalços	Melhoria do desempenho ambiental	Melhoramento da identificação das plantas do jardim	Certificação do alojamento com o EMAS	Melhorar a Divulgação	Certificação do alojamento com o <i>Biosphere</i>	Qualidade do Ar	Substituir o sítio na <i>internet</i>	Reduzir o risco de poluição atmosférica
<i>Aspecto Ambiental</i>	<i>Objectivos</i>																							
Consumo de Energia Eléctrica	Redução do consumo de energia eléctrica																							
Protecção do Ambiente	Aumentar a divulgação das práticas ambientais através de <i>Power Point</i>																							
	Sensibilizar hóspedes, colaboradores e outras entidades através de ciclo de conferências temático sobre Ambiente e Cultura																							
	Sensibilizar hóspedes, colaboradores e outras entidades para a pintura tradicional, com reaproveitamento de materiais																							
Qualidade da Flora	Demonstrar as práticas ambientais através de visitas guiadas às instalações																							
	Contribuição na reflorestação e ordenamento do território																							
Melhorar a informação/sinalização	Contribuições na recolha de sementes, repicagem de plantas, limpeza de veredas, rega e manutenção das Plantas no Parque Natural																							
	Sinalizar o Caminho dos Pés Descalços																							
Melhoria do desempenho ambiental	Melhoramento da identificação das plantas do jardim																							
	Certificação do alojamento com o EMAS																							
Melhorar a Divulgação	Certificação do alojamento com o <i>Biosphere</i>																							
Qualidade do Ar	Substituir o sítio na <i>internet</i>																							
	Reduzir o risco de poluição atmosférica																							

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 3)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B7</b>	<p>“<b>E:</b> Ao rever objectivos e metas ambientais, que aspectos é que são tomados em maior consideração? Qual a influência dos <i>stakeholders</i> (nomeadamente, clientes, funcionários, comunidade local, etc.) na definição e cumprimento da política ambiental do HJA? Prestam mais atenção a requisitos legais, opinião pública...? <b>DG:</b> Tentamos manter um equilíbrio...damos importância a todos... <b>E:</b> Não há um aspecto que seja salientado? <b>DG:</b> Damos muita importância à opinião dos nossos hóspedes. Normalmente são muito conhecedores da área ambiental. Vêm de países mais desenvolvidos, estão dentro das questões ambientais. Damos muita importância à opinião dos hóspedes e estamos sempre preocupados em criar algo novo para melhorar o nosso contributo para o meio ambiente.”</p>	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B8</b>	<p>“<b>E:</b> Ao rever os objectivos e metas ambientais, que aspectos é que são tomados em maior consideração? <b>GA:</b> Em primeiro lugar é sempre importante estar em conformidade com a legislação, de modo que os requisitos legais são prioritários. Também a protecção do ambiente, em termos de sensibilização com os hóspedes, escolas, colaboradores e outras entidades é muito importante. Mas há sempre um equilíbrio em que tentamos dar importância a todos os aspectos. Estamos num patamar em que já é difícil arranjar maneiras de melhorar.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B9</b>	<p>“<b>E:</b> Poderia nomear os três aspectos ambientais que considera mais relevantes? Ordenam os mesmos de acordo com algum critério? <b>GA:</b> Todos os aspectos ambientais são relevantes e não usamos um critério para os ordenar. Os consumos de energia, água e gás são básicos... Estamos já num patamar muito elevado e há aspectos que dantes até podiam ser muito significativos mas que, entretanto, já melhoramos a um ponto que é difícil de ultrapassar.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B10</b>	<p>“<b>E:</b> Na identificação dos aspectos ambientais, são considerados os aspectos relacionados com as práticas e desempenho ambiental dos próprios fornecedores, subcontratados etc.? O hotel debruça-se sobre preocupações ambientais fora das suas fronteiras (instalações físicas)? <b>DG:</b> Sim...muito, muito. Mesmo todos os colaboradores nas suas atitudes, enquanto convivem com as outras pessoas (fora do hotel) têm uma preocupação especial com o meio ambiente (...). O hotel já nasceu com todas estas preocupações há 15 anos atrás, quando ainda nem se falava em ecologia e então nós, quando estamos “lá fora”, temos uma forma diferente de ver as coisas, estamos sempre preocupados com as questões ambientais. Como tal, essa preocupação estende-se para com os nossos fornecedores, os quais também temos de avaliar. (...)”</p>	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 4)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B11</b>	<b>E:</b> Na identificação dos aspectos ambientais consideraram algum(ns) que causem impacto positivo no ambiente, consideraram actividades fora das instalações do hotel, situações de emergência? <b>GA:</b> Sim, nomeadamente, a divulgação das nossas práticas ambientais e sensibilização junto a hóspedes, colaboradores e outras entidades; visitas ambientais guiadas às nossas instalações; o aspecto que diz respeito aos objectivos de reflorestação do Parque Natural da Madeira, recolha de sementes, repicagem de plantas, limpeza de veredas.	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B12</b>	<b>E:</b> Quais são os indicadores que usam para medir o desempenho ambiental (valores de consumo de energia, água, resíduos sólidos, etc.)? Como é que são calculados? <b>GA:</b> Existem vários indicadores, nomeadamente, o consumo de energia eléctrica (calculado em kWh/dormida), consumo de água (litros/dormida), consumo de gás propano (kg), etc..	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B13</b>	<b>E:</b> Usam alguma das seguintes técnicas para melhorar os processos de gestão ambiental: diagramas de causa e efeito; gráficos de Pareto, mapas de processo, histogramas, folhas de verificação, cartas de controlo, diagramas de afinidade? <b>GA:</b> Não, só os histogramas.	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B14</b>	<b>E:</b> Pedia-lhe que classificasse as seguintes afirmações numa escala de 1-5 (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Indiferente, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente) e que justificasse essa avaliação. <b>E:</b> “Na medição do desempenho ambiental são considerados indicadores não quantificáveis (exemplos: reputação do HJA junto aos clientes, organismos reguladores, comunidade local; prémios ganhos, etc.)”. <b>DG:</b> Sim. Já estamos num patamar em que é difícil arranjar novos parâmetros para melhorar, embora queiramos sempre a melhoria contínua. Comparando com outras unidades hoteleiras aqui na região, nós já estamos num patamar muito elevado e então temos sempre dificuldades para arranjar outros parâmetros na redução de custos, etc. e temos de andar a criar coisas novas (...) Avaliamos todos os pontos referentes à comunidade local. Concordo com a afirmação (4).”	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 5)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B15</b>	<p>“E: Possuem indicadores mais dificilmente quantificáveis do desempenho ambiental? GA: Em termos dos níveis de reputação do HJA, medimos o grau de satisfação do cliente, que é normalmente sempre excelente, através dos nossos inquéritos (<i>o gestor de ambiente forneceu uma cópia deste questionário</i>), onde, entre outras questões, perguntamos ao cliente o que acha das nossas práticas ambientais. Para a medição do desempenho ambiental não consideramos o número de prémios ganhos pelo hotel nem os tais prémios de seguros. Temos um critério, quanto ao treino e consciencialização ambiental dos funcionários, em que avaliamos o número de acções de formação planeadas <i>versus</i> as realizadas.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B16</b>	<p>“E: Poderia mostrar-me gráficos da evolução dos indicadores? GA: Não tenho os dados trabalhados de 2008. Diariamente há registos do consumo de água, energia eléctrica, gás propano, etc. Com esses dados, faço depois gráficos trimestrais para comparação entre dois anos consecutivos. A título de exemplo, posso-lhe dizer o seguinte: em termos de consumo médio de energia eléctrica em 2006 o valor foi de 10,82 kWh/dormida e em 2007 foi 9,68 kWh/dormida. Quanto ao consumo de gás propano (kg), em 2007 houve uma redução de 25,08% relativamente a 2006. Em termos do consumo de água (L/dormida), a média foi de 275 (2007) e 292 (2006).”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B17</b>	<p>“E: Quais as medidas (práticas) ambientais mais recentes adoptadas pelo HJA? GA: Uma das mais recentes foi em termos do consumo de energia eléctrica em que trocamos todas as lâmpadas incandescentes dos exaustores das <i>kitchenettes</i> por lâmpadas de baixo consumo mas de eficiência energética Classe A, ou seja, que poupam ainda mais energia (o máximo possível).”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B18</b>	<p>“E: De que forma é que o programa de gestão ambiental evoluiu ao longo do tempo? GA: O hotel foi inaugurado em 1993 e já nasceu integrado com a natureza. A localização e concepção do hotel foram feitas pensando no meio ambiente. A ideia partiu do administrador (alemão) de então e até há a crença de que fomos o primeiro hotel a possuir uma ETAR biológica. A própria sustentabilidade do edifício foi recentemente avaliada através de um estudo (LíderA), tendo obtido uma excelente classificação. No primeiro ano de funcionamento do hotel adoptamos também a ideia do compostor orgânico que nos foi sugerida por um nosso hóspede alemão. Entretanto, até já houve uma aluna do continente que veio cá para estudar o modelo do compostor. Não foi o mercado que impeliu o HJA a adoptar as práticas ambientais mas sim o HJA que incentivou o mercado a tal. Até já ajudamos outras unidades hoteleiras a implementar sistemas de gestão ambiental.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 6)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B19</b>	<p>“E: De que forma o programa de gestão ambiental evoluiu ao longo do tempo com as mudanças no ambiente de negócios do HJA? DG: Eu estou cá desde que começaram as certificações...O hotel já foi construído para ser um hotel verde, devido à sua localização, desde a sua integração aqui na paisagem, que é incrível. Eu faço todas as semanas um passeio botânico com os hóspedes aqui na aldeia dos Prazeres e quando começamos a descer e eu mostro o hotel, o hotel parece uma casa visto lá de cima, está tão bem integrado que parece uma casa que está aqui, não parece nada enorme, ou seja, trata-se de construção sustentável. O hotel foi construído numa zona solarenga para aproveitar a energia natural, a luz do dia, o sol. Todos os quartos estão virados para o Sul, com muitos vidros e aproveita-se toda a luz natural para o hotel. Já foi tudo pensado assim, por um arquitecto português, e o hotel também foi evoluindo dentro desta filosofia com a ajuda dos hóspedes. Nasceu com uma ETAR biológica própria, a primeira unidade hoteleira a possuir uma ETAR biológica, segundo se crê. Isto porque no Verão já temos pouca água e esta zona é particularmente seca e então, no Verão, porque no Inverno não é preciso, a rega dos jardins é toda feita com a água proveniente da nossa ETAR. Temos 25000 metros quadrados de jardins, pelo que se faz uma grande poupança. Também houve um hóspede que deu uma ideia para nós construirmos o nosso próprio compostor orgânico, donde retiramos adubo para o nosso jardim.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B20</b>	<p>“E: Quais foram os principais desafios na implementação inicial do programa ambiental? GA: Posso-lhe dizer que tivemos várias dificuldades, nomeadamente, fomos os primeiros na região a pedir uma licença de descarga de águas residuais, embora a Câmara Municipal da Calheta e a Direcção Regional do Ambiente tenham ajudado nesse processo. Também tivemos de comprar na Casa da Moeda de Lisboa a guia de resíduos porque aqui na região ninguém ainda tinha estipulado essa guia.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B21</b>	<p>“E: Em Julho de 2002, o HJA foi o 1º hotel na região e o 2º a nível nacional a se certificar segundo a norma NP EN ISO 14001. Na sua opinião, qual(ais) os elementos dessa norma que foram mais difíceis de implementar? GA: Além dos requisitos legais, como já mencionei, as outras dificuldades, de resto, dizem respeito ao cumprimento de requisitos por parte de alguns fornecedores (quanto a guias, etc.).”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 7)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B22</b>	<p>“E: Poderia nomear, por outro lado, os elementos da norma que foram mais fáceis de traduzir em ações práticas? GA: Bem, os consumos de energia e água já eram extremamente baixos em relação à concorrência. A formação interna também foi bastante fácil pois para a maioria dos colaboradores era o primeiro emprego e desde o início que tinham sido formados e sensibilizados para as questões ambientais. Também foi fácil a implementação de outras práticas que a norma obriga, nomeadamente, a colocação de bacias de retenção e kits de emergência (relativamente à manipulação de substâncias perigosas).”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B23</b>	<p>“E: Em Julho de 2002, o HJA foi o 1º hotel na região e o 2º a nível nacional a ser certificar segundo a norma NP EN ISO 14001. Na sua opinião, qual(ais) o elementos dessa norma que foram mais difíceis de implementar?</p> <p>DG: No nosso caso não houve grandes dificuldades. Normalmente é 1 ano mas nós levamos apenas seis meses. A única dificuldade tem a ver com a documentação. Muita burocracia.</p> <p>E: Na literatura descrevem que muitas vezes é difícil traduzir em ações práticas os requisitos legais da norma. Isso também foi um problema no caso do HJA?</p> <p>DG: Tivemos sim algumas dificuldades. Por exemplo, a primeira guia de resíduos na ilha da Madeira foi criada aqui pelo HJA. Aqui na Madeira ninguém sabia como se havia de processar essa guia e tivemos de pedir a Portugal Continental... Houve uma série de problemas por causa dos requisitos legais. Houve dificuldades porque a Madeira ainda não tinha muitas coisas preparadas.”</p>	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B24</b>	<p>“E: Por outro lado, quais os elementos da norma que foram mais fáceis de traduzir em ações práticas?</p> <p>DG: No nosso caso todas as pessoas já estavam sensibilizadas. Normalmente o mais difícil nas empresas são as pessoas. No nosso caso foi o mais fácil, porque já estavam sensibilizadas desde início.”</p>	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B25</b>	<p>“E: Quanto tempo é que demorou para desenhar e implementar o sistema de gestão ambiental (SGA) de acordo com a norma NP EN ISO 14001, até à obtenção da certificação? GA: Normalmente demorava 1 ano e meio mas o HJA fez em 6 meses.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 8)

CATEGORIA: AMBIENTE	
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?	
Evidência	Fonte da evidência
<b>B26</b> “E: Obteve formação prévia sobre os requisitos da norma? Quem ministrou a formação, qual a duração? Quais os RH que receberam formação ambiental? <b>GA:</b> Sim, não me recordo a duração. A formação foi ministrada pela SGS. Todos os recursos humanos recebem formação ambiental internamente.”	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B27</b> “E: Tiveram algum subsídio do governo (ou de outra entidade) para obter a certificação referida? <b>GA:</b> Não.”	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B28</b> “E: Obtiveram algum subsídio do governo (ou de outra entidade) para obter a certificação referida? <b>DG:</b> Nunca, infelizmente. Até agora, nada. Tivemos alguns apoios a nível de documentação mas em termos financeiros não.”	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B29</b> “E: Existe o envolvimento de todos os colaboradores para que o sistema de gestão ambiental (SGA) funcione? São promovidas acções de formação/sensibilização? <b>DG:</b> Sim, todos os anos temos acções de formação e sensibilização ambiental. Também temos um programa de formação anual não só dentro da parte ambiental mas de outros aspectos, como agora temos a formação de primeiros socorros. <b>E:</b> Normalmente essas acções demoram quanto tempo? E são ministradas por quem? <b>DG:</b> É variável...temos formações internas e externas. Todos os colaboradores recebem formação ambiental internamente e as outras vamos vendo pontualmente. Estamos agora a fazer o levantamento das necessidades para este ano, fazemos dentro da área das línguas, da liderança, áreas técnicas/profissionais... Não há grande rotatividade de colaboradores mas nalgumas áreas como na parte de <i>Wellness</i> , que agora começou e onde há uma maior falta de terapeutas, existe uma maior rotatividade. Sempre que entra um colaborador novo, ele faz uma visita ambiental guiada a todas as instalações, aprende a postura que deve assumir e que é muito diferente aqui do que em outras empresas.”	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 9)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B30	“GQ: Estou agora a tratar do plano (de formações) para 2009 e tentamos sempre todos os anos fazer um plano o mais vasto possível e que aqui na nossa ilha consigamos dar resposta às necessidades dos nossos colaboradores. Fazemos sempre primeiro um levantamento de necessidades. O chefe de cada secção identifica, na sua área, quais as principais necessidades de formação que apresentam e depois fazemos uma triagem, uma selecção dessas necessidades, porque é impossível durante um ano cumprirmos todo o calendário e incluir todos os recursos humanos. Temos de ser realistas. Mas as que são básicas, pilares da nossa organização, nomeadamente, as boas práticas ambientais, promovemos todos os anos. Desde que cá estou, a nível do HACCP, também promovemos acções de segurança alimentar e boas práticas de higiene...”	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B31	“E: Esses cursos (formação) têm normalmente que duração? GQ: Acaba por ser uma formação interna, então, fazemos de forma faseada. Posso dar 2 horas num mês, outras duas noutra mês...”	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal).
B32	“E: E em termos de canais de comunicação interna para divulgação da gestão ambiental? Já me falou nas acções de formação, possuem <i>newsletters</i> ? DG: Ainda não temos <i>newsletters</i> mas estamos a pensar em criar. O nosso ambiente é muito familiar...Não temos <i>intranet</i> . (...) Resumindo, a nossa comunicação é fundamentalmente verbal.”	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B33	“E: Qualquer funcionário pode contribuir na sugestão de novas ideias para a redução dos impactos ambientais do HJA? DG: Sim, temos uma caixa de sugestões para os nossos colaboradores e para os hóspedes temos o questionário de satisfação dos serviços do hotel e também temos um formulário para os hóspedes registarem pedidos, reclamações, sugestões. Falo-lhes sempre das nossas certificações e que agradecemos muito as ideias/sugestões deles a nível ambiental e que são preciosas já que muitos são bem conhecedores destas realidades.”	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B34	“E: Existem incentivos para que os funcionários do HJA sejam “amigos do ambiente”? DG: Já pensamos nisso, mas optamos por não implementar. Acho que se justifica melhor em organizações de maior dimensão, em unidades em que se tenha acima de 100 colaboradores. Em ambientes mais pequenos como o nosso pode haver choque de opiniões. É difícil de implementar.”	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B35	“E: Dada a importância da focalização no cliente, o HJA já possui procedimentos eficazes e suficientes de comunicação com o cliente? GQ: Temos o nosso serviço personalizado, que já permite filtrar a maior informação possível que o cliente nos transmite. Temos inquéritos de satisfação, que podem estar nos quartos, no restaurante, e é pedido às colegas da recepção que sempre que o cliente faça o <i>check-out</i> lhe seja lembrado que tem o inquérito para responder. Também temos um documento que serve para sugestões, reclamações, pedidos que o cliente queira fazer.”	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 10)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B36</b>	<p>“<b>E:</b> E em termos de comunicação externa? Quais são os meios que existem? (<i>site</i>, publicação anual de relatórios, etc.)? <b>DG:</b> <i>Site</i>, sim. Publicação de relatórios ainda não. Com o EMAS isso será necessário... Também fazemos publicidade em várias revistas, nos diários (jornal A Cidade, Diário de Notícias, etc.), aqui na Madeira somos um dos hotéis que mais publicidade faz em todos os meios de comunicação social. Temos a preocupação de distribuir um pouco a informação por todos os <i>media</i>... Recebemos muitas visitas de jornalistas, da Associação de Promoção da Madeira, da qual somos sócios, o Turismo da Madeira tem-nos como referência e saímos nos jornais de vários países como modelo. <b>E:</b> Pois... já li que no canal televisivo norte-americano... <b>DG:</b> (Risos) Pois ficamos entre os 10 melhores do <i>FineLiving</i>... Ficamos surpreendidos com essa situação e por também sermos o único hotel da Europa a receber esse prémio. Claro que para nós foi uma grande satisfação.”</p>	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B37</b>	<p>“<b>E:</b> O SGA debruça-se sobre preocupações ambientais fora das fronteiras do hotel? Nomeadamente, têm em conta o desempenho ambiental dos fornecedores? <b>GA:</b> Sim. Nós avaliamos os nossos fornecedores com base nas suas práticas ambientais, entre outros critérios.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B38</b>	<p>“<b>E:</b> E em termos do processo de compra, selecção e avaliação de fornecedores? Prevê alguma alteração/melhoria? <b>GQ:</b> Temos um procedimento em que fazemos a selecção e avaliação de fornecedores. A nossa responsável por isso é a nossa chefe de compras (Elisabete Lourenço). O que se faz é enviar um inquérito para os nossos fornecedores onde eles respondem se separam os resíduos, se têm alguma certificação ambiental, se fazem a gestão das águas, ou seja, muito virado para a parte ambiental. Mais recentemente, fiz uma revisão, uma vez que temos fornecedores de produtos alimentares, e então incluí a parte de segurança alimentar. Posto isto, anualmente, fazemos entre 3 a 4 auditorias aos principais fornecedores. O ano passado fizemos, por exemplo, à Insular, Extermínio, AgroBarreiros... Tentamos sempre fazer auditorias. Depois quando eles falham, temos o cadastro do fornecedor onde vamos apontando o que é que falhou, o que é que atrasou, há uma série de parâmetros que avaliamos e o fornecedor recebe uma pontuação. Quando esta é inferior ao limite que nós estipulamos, deixamos de trabalhar com esse fornecedor e procuramos outro no mercado.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 11)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B39</b>	<p><b>E:</b> Existem procedimentos estabelecidos e mantidos para minimizar os impactos ambientais decorrentes de potenciais situações de emergência?</p> <p><b>GA:</b> Sim. <i>(O gestor de ambiente forneceu um documento com a listagem (título do documento, a sua edição e data de revisão) dos documentos que o hotel possui a nível de procedimentos e instruções e donde constam a actuação em caso de derrame, a actuação em caso de avaria da ETAR, actuação em caso de incêndio e a actuação em caso de inundação. A título de exemplo, na visita guiada às instalações, foi-me permitido verificar pessoalmente que na porta principal da secção da lavandaria, estava descrito o procedimento para actuação em caso de inundação).</i></p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B40</b>	<p><b>E:</b> Quais os procedimentos de monitorização e medição das actividades (com maior potencial de impacto ambiental) que têm implementados?</p> <p><b>GA:</b> Alguns exemplos são o registo diário dos consumos de energia eléctrica, gás propano, água. Mandamos também para análise no continente amostras da água tratada pela ETAR e quando excedemos um determinado limite de produção das lamas activadas pela ETAR, o excesso é enviado para a Estação de Tratamento da Meia Serra, que é a única licenciada na região para efectuar a sua deposição final.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B41</b>	<p><b>E:</b> Com que frequência o SGA é auditado (interna e externamente)? A auditoria é feita a todo o sistema?</p> <p><b>GA:</b> Temos auditorias internas realizadas, no mínimo, uma vez por ano. Existem 5 pessoas designadas para o efeito entre as quais a chefe de compras e a chefe de recepção. E temos também auditorias externas anuais. As auditorias são a todo o sistema.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B42</b>	<p><b>E:</b> Qual a frequência de elaboração de relatórios ambientais e de comunicação dos progressos à administração?</p> <p><b>GA:</b> Anual.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B43</b>	<p><b>E:</b> O HJA mantém programas para a realização periódica de auditorias ao SGA? Qual o âmbito, frequência das mesmas?</p> <p><b>D:</b> Normalmente anuais, tanto a interna como a externa. A todo o sistema.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 12)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B44	“E: A que se devem os principais custos associados à implementação e manutenção do SGA? DG: O gestor de ambiente já fez análises sobre os custos, mas relativamente a essa questão, é melhor falar com a administração”.	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B45	“E: A que se devem os principais custos associados à implementação e manutenção do SGA? GA: Os principais custos devem-se aos serviços de consultoria e alocação de recursos humanos internos (para consulta da legislação, etc.) e às auditorias externas porque muitas são feitas por entidades estrangeiras e é preciso garantir a viagem, estadia, etc. das mesmas.”	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B46	“E: Em termos práticos, quais foram as principais medidas adicionais a implementar (em relação à certificação ISO 14001) para obtenção dos certificados ECO-HOTEL da TUV e do Rótulo Ecológico Europeu? Poderia nomear as principais dificuldades encontradas na implementação dos elementos para obtenção dessas certificações? GA: Relativamente à certificação ECO-HOTEL, não houve quaisquer dificuldades. Essa certificação surgiu como um convite feito pela TUV Rheinland ao HJA e, entretanto, até já demos apoio a outros hotéis para a obtenção deste mesmo certificado. Também não tivemos grandes dificuldades com o Rótulo Ecológico Europeu, contudo, o grau de exigência dos critérios é superior. Em termos práticos, implicou a legalização dos produtos químicos desinfestantes e em Portugal existem poucos destes produtos que estejam legalizados. Depois houve outros critérios como a troca das lâmpadas de baixo consumo para a classe energética A e a necessidade de regular as descargas das sanitas para 6 L/descarga e do fluxo das torneiras para não mais de 12 L/minuto. Pode-se dizer que, em termos de implementação, a ISO 14001 e o Rótulo têm um grau de dificuldade superior que a certificação ECO-HOTEL.”	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B47	“E: Quais os factores que considera que foram mais relevantes para a obtenção da certificação ambiental da ISO (envolvimento da administração, experiência prévia na implementação de sistemas de gestão ambiental, etc.)? DG: A certificação veio valorizar o trabalho que já tinha sido feito desde início. A certificação foi apenas o reconhecimento daquilo que nós já fazíamos desde o início mas que faltava pôr em papel. Já tínhamos as boas práticas, o que faltou foi orientar e, no nosso caso, tivemos a ajuda da SGS que organizou os papéis (Dr. Marco Lopes) (...). A administração estava sempre no dia-a-dia no terreno e a nova administração, felizmente, também continuou e melhorou o trabalho, para nossa grande satisfação.”	Direção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 13)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
<b>B48</b>	<p>“E: Quais os factores que considera que são normalmente mais relevantes para a obtenção da certificação pela ISO? Que factores é que acha que contribuem para obter a certificação mais rápida/facilmente? (envolvimento da administração, consciencialização e competência dos recursos humanos?...). GQ: O envolvimento da administração é fulcral para qualquer organização. Sobretudo aqui no hotel, como somos uma unidade pequena, é importante que todos os funcionários sintam que a administração está envolvida e se preocupa. No nosso caso, posso lhe garantir que a administração empenha-se muito no cumprimento ambiental, a administração é a primeira a ter sempre o ambiente presente. (...) Também a disponibilização de recursos, tanto materiais como humanos, é sempre importante. Realizar acções de formação e sensibilização também, pois é importante que toda a gente contribua. Qualquer sistema de gestão e o sucesso para alcançar a certificação é um trabalho em equipa. Como somos um hotel pequeno, se alguém falhar nota-se facilmente...”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B49</b>	<p>“E: Quais os factores que considera que foram mais relevantes para a obtenção da certificação ambiental da ISO? Por outras palavras, que factores facilitaram/aceleraram o processo de certificação? GA: O envolvimento da administração na altura foi fundamental. Aqui na região até chamavam o administrador de “Homem-verde da Madeira”. Toda a formação/experiência ambiental anterior à certificação foram fundamentais.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B50</b>	<p>“E: Qual a importância da direcção geral para o sucesso do SGA? DG: Eu sou a responsável pela comunicação e divulgação e então, nesse caso, penso que o meu papel é importante já que tenho facilidade em comunicar e sensibilizar as pessoas, falo muitas línguas, tenho também pensamento positivo, sempre disponível, o que é muito importante para cativar multidões e também gosto muito desta filosofia, identifico-me muito com ela, com a natureza.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>B51</b>	<p>“E: Na sua opinião, para assumir a responsabilidade que lhe é acometida, um gestor de qualidade deve possuir que competências? GQ: Tem de ser uma pessoa com “garra no terreno”, porque entrar numa unidade hoteleira com a equipa toda formada, como foi o meu caso, e começar a dar formação não é fácil. É preciso ter alguma apetência a nível pessoal, dinâmica, saber estar e falar com as pessoas, ter muito bom senso, saber ouvir e se fazer entender, formação, e experiência de vida.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 14)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B52	<p>“E: Na sua opinião, para assumir a responsabilidade que lhe é acometida, um gestor ambiental deve possuir que competências? GA: As suficientes para efectuar um bom trabalho.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
B53	<p>“A formação faz parte da estratégia do hotel que pretende proporcionar aos colaboradores ferramentas que permitam desempenhar as suas funções em cumprimento com os objectivos ambientais da empresa. O hotel integra uma equipa de 60 colaboradores onde existe uma grande sensibilização com os clientes que são informados das práticas correntes do hotel para salvar a natureza, acrescenta a directora. Os clientes, na maioria germânicos, que constitui o primeiro mercado do hotel, seguido dos madeirenses, "já tem normalmente uma grande consciência ambiental" são envolvidos nas actividades ecológicas do hotel, participando activamente. A reflorestação do parque natural é uma das práticas habituais do hotel, aliadas à reciclagem da água e à poupança energética.”</p>	RH Turismo (2008).
B54	<p>“No passado dia 1 do corrente mês, o Hotel Jardim Atlântico foi convidado a estar presente na Conferência da Presidência Portuguesa do Rótulo Ecológico Europeu, a fim de divulgar a sua experiência com o Rótulo Ecológico Europeu, destacando-se como exemplo e referência, a nível regional, nacional e internacional no sector do Turismo como Hotel Ecológico e Amigo da Natureza.”</p>	Jornal da Madeira (2007).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 15)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B55	<p>“Ausência de ar condicionado, descargas de autoclismo limitadas a seis litros e tratamento de águas residuais com aproveitamento para rega fizeram do Hotel Jardim do Atlântico, na Madeira, o primeiro do país a receber o "Rótulo Ecológico Europeu". (...) A sua atribuição baseia-se em estudos de impacto ambiental dos produtos em cada uma das fases do ciclo de vida, começando pela extracção da matéria-prima, passando pela produção, distribuição embalagem e finalmente, ao uso do produto pelo consumidor final. (...). Por isso, as descargas de autoclismo nunca são superiores a seis litros de água e o hotel tem uma Estação de Tratamento de Águas Residuais própria que trata todos os efluentes líquidos, transformando-os e reaproveitando-os como água de rega nos 25 mil metros quadrados de jardins do hotel. Apresenta ainda redutores de fluxo de água em todas as suas torneiras para que a água escorrida nunca ultrapasse os 12 litros por minuto, acrescentou José Manuel Teixeira. Ao nível da energia, emprega lâmpadas de eficiência energética da classe A (a lâmpada que gasta menos energia no mercado), a roupa de cama e as toalhas são mudadas uma vez por semana, não utiliza ar condicionado e o gasto de energia é gerido consoante as horas do dia. O hotel segue ainda uma política de redução de resíduos sólidos, comprando bens em grande volume, não usa embalagens individuais nos produtos de quarto, mas doseadores colectivos de maior volume. Em 51 por cento do hotel não é permitido fumar e no restaurante é expressamente proibido usar telemóvel.”</p>	Confagri (2007).
B56	<p>A maior parte dos estudos limita-se a medir a melhoria na <i>performance</i> ambiental através da quantificação das reduções verificadas nas emissões de poluentes, descargas, geração de resíduos e uso de recursos naturais. Contudo, a melhoria também pode ser definida noutros termos. Há que considerar melhorias não quantificáveis (como o aumento da reputação da organização junto a consumidores, organismos reguladores, etc.); melhorias no sistema de gestão de uma organização (desenvolvimento de sistemas mais robustos e rigorosos para identificar os aspectos e impactos ambientais; melhoria dos processos de suporte como treino e consciencialização ambiental dos funcionários, etc.) e benefícios financeiros (por exemplo, a prevenção de multas ou custos de limpeza decorrentes de derrames ou emissões).</p>	Briggs (2006).
B57	<p>Além disso, há que ter em conta que as organizações operam diferentes actividades de negócio sob condições económicas e regulamentares diferentes e algumas encontrarão sempre maiores dificuldades em melhorar a sua <i>performance</i> ambiental do que outras, mesmo se operarem no mesmo sector.</p>	Briggs (2006).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 16)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
	Evidência	Fonte da evidência
B58	É discutível se as características específicas do ambiente natural onde as companhias operam deverão ser tidas em conta quando se considera o impacto local da organização no ambiente onde se insere.	Hertin et al (2008).
B59	Há também a opinião generalizada de que os SGA têm falhado em alargar o âmbito da gestão ambiental corporativa ao não se debruçarem sistematicamente sobre preocupações ambientais fora das fronteiras das empresas, nomeadamente, sobre as que dizem respeito à aquisição de matérias-primas e outros <i>inputs</i> , aos transportes e logísticas, ao desenho e ao fim da vida de prateleira dos produtos.	Steger, e Hamschmidt, (2000, citados por Hertin et al, 2008).
B60	Muitos estudos mostram que o resultado de um SGA depende fortemente da forma como é implementado.	Hertin et al (2008).
B61	Os 10 mandamentos para implementar um SGA (ISO 14000): 1º Reconhece que a gestão ambiental é uma das maiores prioridades de qualquer organização; 2º Estabelece e mantém a comunicação com as partes interessadas, internas ou externas; 3º Determina os requisitos legais e os aspectos ambientais associados com as vossas actividades, produtos ou serviços; 4º Desenvolve o compromisso de todos na organização quanto à protecção ambiental e designa claramente responsabilidades; 5º Promove o planeamento ambiental ao longo de todo o ciclo de vida do produto e do processo; 6º Estabelece disciplina de gestão para obter a <i>performance</i> designada nas metas; 7º Fornece os recursos certos e o treino suficiente para atingir as metas da <i>performance</i> ; 8º Avalia a <i>performance</i> em relação à política, objectivos e metas ambientais e faz melhorias sempre que possível; 9º Estabelece um processo para rever, monitorizar, auditar o SGA de modo a identificar oportunidades para melhorias na <i>performance</i> ; 10º Encoraja os fornecedores a também implementarem um SGA.	Jayathirtha (2001).
B62	Algumas barreiras na implementação da norma relacionam-se com a dificuldade de traduzir a linguagem do <i>standard</i> em acção, com o fraco compromisso da gestão de topo (Darnall et al, 2000), ausência de treino/consciencialização ambiental dos funcionários e com a rigidez organizacional	del Brío et al (2001); Miles e Russell (1997); Price (2007).
B63	Igualmente, a falta de recursos financeiros e humanos, a ausência de pressão exterior e a percepção de ausência de benefícios para a organização são apontadas como barreiras à implementação de SGA certificados de acordo com a norma ISO 14001.	Price (2007).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 17)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
	Evidência	Fonte da evidência
B64	Os autores investigaram a dificuldade da aplicação e compreensão de diferentes elementos da ISO 14001 durante a fase de implementação. Constataram que a política ambiental era o elemento no <i>standard</i> mais fácil de traduzir numa aplicação prática ao passo que os requisitos legais pareciam ser um dos elementos mais difíceis de implementar.	Schylander e Martinuzzi (2007).
B65	Para medir a <i>performance</i> ambiental de um hotel é necessário ter em conta que o impacto do ciclo de vida de um hotel está geralmente relacionado com a sua localização inicial e os seus requisitos de infra-estruturas. Estas, por sua vez, são decisões estratégicas adoptadas na fase inicial da concepção do serviço, e que não podem ser facilmente alteradas.	Schylander e Martinuzzi (2007).
B66	Os governos nos diferentes países, desejando possuir ambientes mais limpos, têm investido bastante para encorajar as organizações a adoptarem o <i>standard</i> . Por exemplo, em Singapura, 70% do custo para obter a certificação é subsidiado pelo governo. Já a Áustria incorporou a ISO 14001 na legislação nacional e o Dubai incluiu-a como requisito regulatório.	Chan e Wong (2006).
B67	Algumas dicas que o autor sugere para uma gestão ambiental bem sucedida, é necessário ser-se proactivo, examinar cuidadosamente o estado presente da organização em termos de cumprimentos legais ambientais e compará-lo a um estado ideal futuro, conhecer bem o negócio (os gestores ambientais devem saber as regras que se aplicam a cada operação individual por toda a organização), construir e manter relações, obter resultados (e para isso é preciso planear, organizar, implementar, executar e controlar) e desenvolver capacidades profissionais e empreendedoras.	Cora (2008).
B68	São comentadas algumas críticas feitas pelas PME ao <i>standard</i> ISO 14001 e a necessidade de abordar a sua resolução nas próximas revisões do mesmo. De acordo com um estudo de 2005 feito a 2500 PME, os resultados foram os seguintes: poucas PME operam sob um sistema formal e a maior parte acredita que os seus problemas ambientais são limitados e de pequena escala; a ISO 14001 é vista como algo que gera apenas mais burocracia e custos, sem melhorar a produtividade; a ISO 14001 é vista pelas PME como um sinónimo de certificação, que pode ser mais careiro de obter do que aquilo que a organização ganha num ano; muitos pequenos negócios não acreditam que possuem o conhecimento ou os recursos para implementar um SGA sem ajudas; incentivos do mercado dos sectores públicos ou privados são insuficientes para atrair PMEs etc.	Briggs (2007).
B69	Existem 4 barreiras à certificação ISO 14001 pelas PME: limitações de recursos e administrativas; uma equipa interna de auditoria ambiental objectiva; uma cultura empreendedora prevalente e o custo de certificação por uma terceira parte.	Drobny (1997, citado por Miles et al, 1999).

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 18)



CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B70	Canais internos de comunicação (como reuniões, <i>newsletters</i> , meios electrónicos e eventos especiais) fornecem uma via para a gestão comunicar a importância do cumprimento do programa ambiental para o sucesso da organização e expressar as suas expectativas sobre cada um dos funcionários em realizar as suas actividades em conformidade com os requisitos. Estes canais também podem ser usados para comunicar os requisitos legislatórios aplicáveis e fornecer <i>feedback</i> nos resultados da performance. Quando apropriado, métodos mais formais poderão ser usados para assegurar que os funcionários estão totalmente equipados para realizar as suas tarefas.	Briggs (2005).
B71	 <p>Foto 1 - Beiral dos apartamentos do HJA.</p>	Visita ambiental guiada.
B72	 <p>Foto 2 - Apartamentos (vista exterior).</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 19)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B73	 <p>Foto 3 - Caixa de sugestões para os funcionários.</p>	Visita ambiental guiada.
B74	 <p>Foto 4 - Clarabóia nos apartamentos.</p>	Visita ambiental guiada.
B75	 <p>Foto 5 - Sistema de controlo do gás propano - secção de manutenção.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 20)




CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B76	 <p>Foto 6 - Controlo dos detergentes que entram nas máquinas de lavar roupa.</p>	Visita ambiental guiada.
B77	 <p>Foto 7 - Ecoponto exterior.</p>	Visita ambiental guiada.
B78	 <p>Foto 8 - Ecoponto no quarto dos hóspedes.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 21)




CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B79	 <p>Foto 9 - Ecoponto para orgânicos no quarto dos hóspedes.</p>	Visita ambiental guiada.
B80	 <p>Foto 10 - ETAR.</p>	Visita ambiental guiada.
B81	 <p>Foto 11 - Fichas de segurança - secção de manutenção.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 22)




CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B82	 <p>Foto 12 - Lembrete ambiental no quarto dos hóspedes.</p>	Visita ambiental guiada.
B83	 <p>Foto 13 - Lembrete ambiental na secção de lavandaria.</p>	Visita ambiental guiada.
B84	 <p>Foto 14 - Lembrete ambiental na secção de manutenção.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 23)




CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B85	 <p>Foto 15 - Eco ponto exterior para os funcionários do HJA.</p>	Visita ambiental guiada.
B86	 <p>Foto 16 - Identificação das plantas dos jardins do HJA.</p>	Visita ambiental guiada.
B87	 <p>Foto 17 - Política ambiental na secção de manutenção.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 24)



CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B88	 <p>Foto 18 - Produtos críticos nas bacias de retenção - secção de limpeza.</p>	Visita ambiental guiada.
B89	 <p>Foto 19 - Redutor das águas nas torneiras (WC quartos).</p>	Visita ambiental guiada.
B90	 <p>Foto 20 - Sistema de diluição dos produtos críticos concentrados (evitar mais embalagens) – secção de limpeza.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 25)

CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B91	 <p>Foto 21 - Sistema de filtração da piscina - secção de manutenção.</p>	Visita ambiental guiada.
B92	 <p>Foto 22 - Sistema doseador de sabonete (WC quartos).</p>	Visita ambiental guiada.
B93	 <p>Foto 23 - Sistema de obtenção de água destilada – aquecimento da piscina interior – secção de manutenção.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 26)



CATEGORIA: AMBIENTE		
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?		
Evidência		Fonte da evidência
B94	 <p>Foto 24 - Recolha SOS donativos.</p>	Visita ambiental guiada.
B95	 <p>Foto 25 - Substâncias perigosas na bacia de retenção – secção de manutenção.</p>	Visita ambiental guiada.
B96	 <p>Foto 26 - Vista do HJA.</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.2 BASE DE DADOS B (CONTINUAÇÃO 27)


CATEGORIA: AMBIENTE	
SUB-CATEGORIA: COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?	
Evidência	Fonte da evidência
<p><b>B97</b></p>  <p>Foto 27 - Vista (miradouro do HJA).</p>	Visita ambiental guiada.

TABELA F.3 BASE DE DADOS C

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
C1	<p><b>“E:</b> Como é que definiria a qualidade de um serviço hoteleiro?</p> <p><b>GQ:</b> A qualidade no serviço hoteleiro é extremamente abrangente. Pessoalmente, quando falo em qualidade, falo num “todo”. A qualidade tem de abranger a qualidade nos serviços que o hotel presta, desde a parte da recepção, alojamento, alimentação, spa, etc.. Aqui no HJA a nossa qualidade, embora não tenhamos a tal norma implementada (ISO 9001), é bastante elevada, acima das nossas expectativas. Recentemente ganhamos mais um prémio específico da qualidade, um Holly, por parte do maior operador turístico. A TUI ofereceu-nos esse Holly, o que vem novamente comprovar que os nossos serviços têm qualidade. Conseguimos prestar ao nosso cliente um “todo” de segurança...segurança ambiental, alimentar, segurança e higiene a nível das nossas instalações, infra-estruturas e também ao nível do tratamento personalizado que conseguimos dar ao nosso cliente. Para mim, qualidade é tudo isso, é um composto. Considero erradas as definições directas da qualidade. Aqui no hotel não precisamos de possuir a teoria (a norma e os seus requisitos) porque já conseguimos ter qualidade. Além disso, já estamos certificados pela ISO 14001 e, como sabe, todas as normas estão definidas e divididas em requisitos que têm de ser cumpridos. Todos esses requisitos contribuem para a qualidade, seja de um hotel ou doutro tipo de organização.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
C2	<p><b>“E:</b> Em termos gerais, considera que a implementação de um SGA (sistema de gestão ambiental) permite melhorar a qualidade do serviço hoteleiro? Pelo que já teve oportunidade de observar aqui no HJA quais as diferenças que apontaria entre este hotel e outro que não possui um SGA, a nível da qualidade?</p> <p><b>GQ:</b> Existem muitas diferenças. No caso de um hotel como o HJA que possui um SGA implementado de acordo com a norma ISO desde 2002, ou 2001 (quando começou a implementação) até à presente data, trabalhamos e temos sempre a responsabilidade de melhorar continuamente. Essa responsabilidade está já incluída no funcionamento do hotel, no <i>staff</i>. Todos eles têm formação ambiental, temos sensibilizações constantes e depois eles acabam por realizar as suas tarefas do dia-a-dia de forma espontânea, natural. Se tiver a oportunidade de verificar, verá que os nossos funcionários são os primeiros a dar o exemplo no cumprimento da limpeza e separação dos resíduos, tomam a iniciativa, sabem ajudar. Nota-se que a qualidade já está aqui presente no dia-a-dia. Relativamente a outras unidades hoteleiras que não têm enveredado por esta norma da gestão ambiental ou outra qualquer, não posso dizer que não têm qualidade mas não se destacam a estes níveis, o que é cada vez mais fundamental.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 1)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
C3	<p><b>E:</b> Classifique as seguintes afirmações numa escala de 1-5 (1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Indiferente, 4- Concordo e 5- Concordo Totalmente): “A gestão integrada (como a integração dos sistemas de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança alimentar) permite: a) reduzir custos” <b>GQ:</b> Concordo totalmente (5). Já lhe dei alguns exemplos. Nós reduzimos muitos custos. A nível da poupança de energia, água, diminuição da produção de resíduos. A compra de equipamentos e materiais “amigos do ambiente”, recicláveis também nos permite, a mais longo prazo, obter um retorno. Essas poupanças são acrescidas quando se optimiza a gestão integrada desses sistemas. <b>E:</b> b) reduzir tempos de implementação” <b>GQ:</b> Sim, concordo totalmente (5). Ao fazermos uma implementação integrada seria um 3 em 1, pouparíamos tempo e dinheiro. A formação seria toda ao mesmo tempo e por aí em diante. <b>E:</b> c) melhorar o desempenho organizacional” <b>GQ:</b> No contexto da nossa realidade hoteleira, não nos traria grandes mais-valias fazer dois ou três sistemas integrados, em simultâneo. Porque o HJA quis distinguir-se por possuir um sistema de gestão ambiental e, talvez, ao “misturar” este sistema com outros poderíamos não estar a conceber um serviço com o tal factor de diferenciação mundial que o HJA possui. Por isso, discordo (2). <b>E:</b> d) facilitar a certificação. <b>GQ:</b> Sim, concordo (4). Em qualquer sistema as auditorias são obrigatórias, e é preciso notar que, no caso do HJA, temos a certificação ISO 14001 mas também temos outras a nível ambiental como a do ECO-HOTEL, Rótulo Ecológico, a da sustentabilidade etc.. Ou seja, temos sistemas diferentes, com alguns requisitos independentes da ISO 14001 e que tivemos de implementar. Às vezes tentamos otimizar e rentabilizar as auditorias, apesar de serem sistemas diferentes.</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
C4	<p><b>E:</b> O facto de o HJA possuir um SGA certificado (NP EN ISO 14001) pode, de alguma forma, contribuir para a implementação de outros sistemas de gestão (como os da Qualidade ou da Segurança Alimentar)? Ou, por outro lado, pode dificultar a implementação e/ou certificação dos mesmos? <b>GQ:</b> A nível geral não dificulta. Relativamente à integração da norma ambiental com a da segurança alimentar, os únicos entraves são por vezes a nível do material de embalagem, porque o HACCP requer tudo muito separado, tudo protegido e identificado e a parte ambiental diz que se deve reduzir a um mínimo a produção de resíduos. Vou-lhe dar um exemplo muito prático: em vez de comprarmos pacotinhos de manteiga individuais, compramos um pacote grande, o que é preferível em termos ambientais. Ao adquirir um pacote maior, vai ter que haver uma manipulação, um funcionário terá que agarrar numa faquinha e com as mãos (protegidas por luvas ou devidamente desinfectadas) terá de cortar a manteiga em cubinhos. De acordo com o HACCP, esta é uma situação menos preferível porque há uma maior manipulação, maior contacto com utensílios e, portanto, um maior risco de contaminação. São nestas pequenas coisas que pode haver um choque entre o HACCP e o ambiente mas, até à data, temos arranjado soluções perfeitas para isso.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 2)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
C5	<p><b>E:</b> Também deverá haver facilidades em implementar o HACCP porque certos requisitos relativamente ao abastecimento e tratamento de águas, recolha e destino final de resíduos, etc. já tinham sido planeados e implementados, ou não?</p> <p><b>GQ:</b> Sim, isso ajuda muito. A funcionalidade do hotel já está tão otimizada que facilita o HACCP. Em relação aos resíduos, o facto de haver a sua separação é ótimo porque mais facilmente os encaminhamos, produzimos menos resíduos, facilitando toda a higiene do local de trabalho. A parte do tratamento das águas também nos dá uma garantia, fazemos mensalmente análises de água para verificar se esta é própria para consumo e para a própria higienização dos locais de trabalho. Outro pormenor importante é que, como já estamos certificados pela ISO 14001 desde 2002, a mentalidade dos colaboradores é melhor. Para eles já não é novidade terem formações, cumprir determinados procedimentos para eles é fácil. A dinâmica e polivalência do hotel facilitam bastante.</p> <p><b>E:</b> Esse é, portanto, um ponto do HACCP que é/será mais fácil de implementar. Em que fase é que se encontram do processo de implementação do sistema de gestão de segurança alimentar (norma ISO 22000) no HJA?</p> <p><b>GQ:</b> Estamos numa fase média... estamos a meio do projecto.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
C6	<p><b>E:</b> E, em termos práticos, qual o(s) ponto(s) dessa norma (ISO 22000) que se prevê(m)/será(ão) mais difícil(eis) de implementar?</p> <p><b>GQ:</b> O principal entrave actualmente consiste nas infra-estruturas. Não vejo outro. Estamos a falar de uma unidade (cozinha) que foi construída em 2000, 2001 e, entretanto, as exigências mudaram, os espaços vão-se auto-degradando e nós temos que nos adaptar (...). Essencialmente, temos falta de alguns equipamentos, mais espaço para gerir as acções diárias na cozinha.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
C7	<p><b>E:</b> E relativamente à integração da norma ambiental com a norma da qualidade? <b>GQ:</b> A interligação entre a norma ISO 14001 e a ISO 9001 é plena. Não há qualquer tipo de dificuldade ao implementar uma norma e complementar com a outra.</p> <p><b>E:</b> Acha que será até mais fácil?</p> <p><b>GQ:</b> É muito mais fácil porque os principais requisitos já lá estão.</p> <p><b>E:</b> Acha que seria mais fácil começar pela ISO 9001 e só então passar para a 14001?</p> <p><b>GQ:</b> Penso que é indiferente. É preciso analisar caso a caso. Depende de cada realidade. Aqui no HJA, dada a infra-estrutura, a sua localização, a própria construção do hotel feita em socacos ao longo da encosta para não haver impacto ambiental, toda esta realidade conduzia-nos logo à partida para a certificação pela ISO 14001. Teria sido um contra-senso da administração se não tivesse optado por essa via.</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 3)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
<b>C8</b>	<p><b>E:</b> Considera que o HJA eventualmente procurará também a certificação a nível da qualidade? Acha que essa certificação acarretaria vantagens para o hotel?</p> <p><b>GQ:</b> Não está nos nossos objectivos próximos partir para a certificação pela norma ISO 9001. Como temos a ISO 14001, que trabalha sobre o pilar da melhoria contínua, os requisitos são os mesmos, estão lá todos. Comparando os requisitos que compõem ambas as normas, verificamos que são muito semelhantes. Actualmente, o hotel não obteria grandes vantagens em procurar essa certificação (ISO 9001).”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>C9</b>	<p><b>E:</b> Na sua opinião, que razões/motivos levaram então o HJA a desencadear um processo de certificação a nível da segurança alimentar (ISO 22000). Quais as vantagens dessa certificação para o hotel?</p> <p><b>GQ:</b> Já na segurança alimentar, indo pela ISO 22000, poderão abrir-se novos horizontes, porque é uma norma recente, em desenvolvimento e então um hotel pioneiro na certificação dessa área traria um novo <i>know-how</i> para o HJA.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>C10</b>	<p><b>E:</b> Na sua opinião, quais as vantagens da implementação de um SGA para a qualidade do serviço hoteleiro?</p> <p><b>GA:</b> A implementação de um SGA permite melhorar a própria qualidade das infra-estruturas e, portanto, também a qualidade do serviço do nosso hotel. O facto de termos um SGA implementado e certificado facilita o planeamento de investimentos pela administração, o que se pode traduzir na alocação de mais ou melhores recursos em determinadas áreas, contribuindo para a melhoria da qualidade também. O problema com estes sistemas é que são muito burocráticos e devia haver incentivos para as empresas os adoptarem.</p>	Gestão Ambiental do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>C11</b>	<p><b>E:</b> O facto de o HJA possuir um SGA certificado pode, de alguma forma, contribuir para a implementação de outros sistemas de gestão (como o da qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001 ou da segurança alimentar de acordo com a norma NP EN ISO 22000)?</p> <p><b>GA:</b> Sim, imenso. Existem procedimentos (como a formação) que são comuns. Relativamente à norma ISO 22000 pode haver apenas uma ou outra dificuldade, mas em termos gerais facilita.</p>	Gestão Ambiental do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 4)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência	Fonte da evidência	
C12	<p>“E: A implementação de um SGA permite melhorar a qualidade do serviço hoteleiro? DG: Acho que são diferentes. A qualidade ambiental é um tipo de qualidade em que se tem sempre em conta a poupança de recursos naturais, já a qualidade hoteleira, não implica necessariamente essa preocupação (...) E: Contudo, se considerarmos que, segundo uma definição, a qualidade é a satisfação das necessidades e expectativas do cliente, nesse sentido...? DG: É diferente, porque nem todas as pessoas têm estas expectativas. Nem toda a gente se sente feliz neste ambiente. Há pessoas que gostam da confusão, da cidade, do fumo dos carros. Eu penso que devido à evolução do ser humano, as pessoas vão aprender a voltar ao original, ao natural, saudável, embora leve o seu tempo. E: E noutra perspectiva, já agora, se estou a poupar recursos (na perspectiva ambiental), pode-se dizer que estou também a libertar recursos para eventualmente melhorar a qualidade do serviço noutros aspectos? A consciencialização ambiental prévia dos funcionários facilita a inclusão de princípios da qualidade? DG: Pode haver um conflito por exemplo da ISO 22000 com a ISO 14000... nós não podemos nem queremos perder o nosso factor de diferenciação para entrar na ISO 22000 e na ISO 9001. A nível ambiental há certos aspectos que chocam...”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
C13	<p>“E: Normalmente há organizações que começam pela certificação a nível da qualidade e depois passam para a certificação da qualidade ambiental e acham muito mais fácil...como se pudessem aproveitar a maior parte dos requisitos da qualidade e aplicá-los ao ambiente... DG: Não creio...porque a qualidade pede muitos acessórios, plásticos e depois não existem muitas coisas recicláveis. Temos de manter a nossa posição para não entrar num excesso de consumo... Temos de gerir (o HACCP) de outra forma. Porque nós estamos habituados a servir em grandes quantidades para evitar as embalagens e o HACCP diz exactamente o contrário (...) Então, temos de nos adaptar um bocadinho às regras... Por exemplo, a ideia é se temos um <i>buffet</i>, não precisamos de usar embalagens individuais mas temos de estar sempre a usar poucas quantidades e recipientes próprios que têm de estar no frio ou calor e que terão de ser repostos...”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 5)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
C14	<p>“E: De que forma o hotel poderá demonstrar o seu compromisso com a melhoria contínua da qualidade? GQ: Nas diversas actividades que fazemos...A nível ambiental, por exemplo como hoje, temos quinzenalmente uma visita semanal com os nossos hóspedes em que se vai para a serra fazer a limpeza de levadas, reflorestação, o que demonstra sempre a nossa iniciativa em envolver a comunidade local. Temos sempre em conta, quando há a possibilidade de mudar de equipamento, procuramos sempre o que consome menos energia, menos água. Recentemente adquirimos café biológico, acho que somos os únicos cá na Madeira a servir café e chá biológico. Investimos recentemente numa caldeira “amiga do ambiente” para a parte da ETAR ...tentamos sempre rentabilizar tudo, até os consumíveis como os toners, reutilizamos envelopes internamente, o verso das folhas, poupança de água e de energia claro...”</p>	Gestão da Qualidade (entrevista pessoal semi-estruturada).
C15	<p>“E: A que se ficarão a dever os principais custos associados à implementação e/ou manutenção do HACCP? GQ: O principal custo que temos agora pela frente diz respeito às infra-estruturas, aos equipamentos. Outro custo principal e que estes sistemas próprios requerem é, como referiu, muita manutenção. Existem muitos custos associados a isto. Os sistemas requerem manutenção preventiva, acompanhamento, manutenção colectiva...Há sempre equipamentos que se avariam e precisam de ser substituídos, e precisamos de estar sempre a nos actualizar.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
C16	<p>“E: Quais os procedimentos de monitorização e medição das actividades (com maior potencial de impacto na qualidade alimentar) que já estão/serão implementados? GQ: Controle sistemático das operações de limpeza, controle das temperaturas diárias nos equipamentos (frigoríficos, etc.) e na recepção das mercadorias, controle e inspecção das mercadorias (quantidades, qualidade, temperatura a que o material está a chegar). Normalmente são estes os principais. Depois fazemos outros mais pequenos, como com os óleos de fritura, registos de recolha e envio para análise de amostras (pratos de peixe, carne, sobremesas, etc.), análise das mãos dos funcionários...”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
C17	<p>“A unidade hoteleira que nos últimos dez anos é notícia recorrente devido à sua postura pró-ambiente e pelas suas práticas ecológicas, foi desta vez destacada pela qualidade de serviços, pois trata-se de um 'Holly' do operador alemão TUI.”</p>	Diário da Calheta (2008).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 6)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
C18	“Prêmios na Qualidade da Área da Prestação do Serviço: 9 Hollys do operador TUI 1995, 1997, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 e 2007, onde são premiados os 100 melhores hotéis dos 15000 contratados. 1 Onda Dourada da Olimar (Portimar) em 2000”.	<i>Panfleto sobre os Certificados e Prêmios Ambientais assinado pelo Gestor de Ambiente do HJA e datado de 9/2008 (Anexo D) e website do HJA, 2009.</i>
C19	Existência de um questionário de satisfação disponível aos hóspedes do HJA onde são colocadas questões sobre a qualidade do serviço no hotel (atendimento na recepção, instalações físicas, qualidade da comida servida, etc.) e sobre as práticas ambientais do mesmo.	<i>Cópia desse questionário foi cedida pelo Gestor do Ambiente (anexo D), verificação pessoal aquando da visita guiada.</i>
C20	A mesma abordagem orientada para o cliente, que força as organizações a melhorarem continuamente a qualidade dos seus produtos/serviços, também força parcialmente a melhoria na <i>performance</i> ambiental.	Burgos-Jiménez et al (2002).
C21	Qualquer perda de materiais, energia ou outro recurso representa uma ineficiência na produção e os desperdícios são considerados recursos não usados. A poluição iguala, portanto, ineficiências de processo e representa ainda um outro alvo sobre o qual aqueles encarregados de melhorar a <i>performance</i> da organização e a qualidade do produto deverão se debruçar.	Mannion (1996, citado por Miles et al, 1999).
C22	Algumas organizações, incluindo a AT&T, 3M, Hitachi, Sony, Johnson&Johnson têm usado as técnicas clássicas de melhoria da qualidade, desde os gráficos de Pareto, aos diagramas de causa e efeito, princípios do PDCA e métodos estatísticos para melhorar os processos de gestão ambiental.	Chandrashekar et al (1999).
C23	Os <i>standards</i> de gestão ambiental são muito semelhantes, em termos de estrutura e processos, aos <i>standards</i> de gestão da qualidade precursores ISO 9000. Ambos têm um princípio comum subjacente que é a melhoria contínua baseada no ciclo PDCA de Deming. Existem vários requisitos/pontos que são comuns a ambos os sistemas de gestão, nomeadamente, a liderança (a atribuição da responsabilidade última das iniciativas de qualidade e ambiente à gestão de topo), a gestão de recursos, a gestão de processos e a implementação de sistemas de monitorização e correção.	Matias e Coelho (2002).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 7)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
C24	Os gestores seniores de organizações orientadas para a qualidade acreditam firmemente que a qualidade é uma componente integral dos seus negócios. Contrariamente, muitas organizações ainda vêem a gestão ambiental somente como algo que reduz ou elimina um incómodo, mas que não constitui um elemento-chave das suas operações de negócios. Todos aqueles na gestão ambiental deverão fazer um melhor trabalho em demonstrar como uma gestão ambiental eficaz pode afectar a performance global de uma organização de forma directa e positiva. As semelhanças entre a qualidade e a gestão do ambiente são evidentes e, com certeza, não uma mera coincidência.	Weinrach (2003).
C25	As vantagens de integrar ambos os sistemas de gestão (SGQ, SGA) prendem-se com a utilidade inerente de reunir a informação numa só fonte, reduzindo a sua dispersão, e com a redução dos custos de certificação (possibilidade de conduzir auditorias externas e internas conjuntas de ambos os sistemas).	Schylander e Martinuzzi (2007).
C26	As organizações enfatizam a necessidade de melhorar continuamente a qualidade mesmo que considerem que têm a melhor qualidade hoje. Esta necessidade de melhoria contínua também se aplica às iniciativas ambientais, constituindo um dos elementos centrais da TQEM.	Chandrashekar et al (1999).
C27	Os <i>standards</i> de gestão ambiental são muito semelhantes, em termos de estrutura e processos, aos <i>standards</i> de qualidade precursores ISO 9000. A investigação indicou que a adopção de princípios de gestão da qualidade resulta num apoio organizacional bastante superior para a gestão ambiental tanto em pequenas como em médias empresas. Contudo, o mesmo parece não se verificar para empresas chinesas de grande dimensão (> 3000 funcionários).	Zhu e Sarkis (2004).
C28	89% das organizações que participaram no estudo tinham integrado a ISO 14001 com outros sistemas de gestão (82% integrou o sistema de gestão ambiental ISO 14001 com o sistema de gestão de qualidade ISO 9001). A maior parte dos inquiridos afirmou que tinham obtido vantagens com a integração dos seus sistemas de gestão, já que passavam a ter apenas uma fonte de documentação e auditorias externas e internas conjuntas. As desvantagens referidas pelos mesmos incluíam um aumento da burocracia, complexidade e maiores demandas de recursos.	Schylander e Martinuzzi (2007).

TABELA F.3 BASE DE DADOS C (CONTINUAÇÃO 8)

CATEGORIA: QUALIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
<b>C29</b>	O departamento de compras de uma organização pode promover o ambiente natural de muitas maneiras. Pode fazê-lo, por exemplo, através da compra preferencial de produtos (e/ou selecção de fornecedores) certificados em termos ambientais e através da comunicação, a todos os consumidores, dos benefícios ambientais dos seus produtos ou serviços. As logísticas ambientais, por sua vez, analisam toda a cadeia de fornecimento (desde a aquisição de matérias-primas até à deposição de excesso de material) com o objectivo de eliminar o fluxo desnecessário de materiais. Incluem os processos que lidam com a eliminação de material de embalagem supérfluo, com a concepção das embalagens ou com o uso de recipientes recicláveis. Em muitos casos, estes procedimentos promovem a melhoria da qualidade final dos produtos/serviços.	Chandrashekar et al (1999).
<b>C30</b>	Em relação à ISO 9001, a ISO 14001 requer um planeamento adicional porque é exigida a identificação contínua dos aspectos ambientais e a avaliação dos seus impactos e é requerido que a organização esteja ciente das suas obrigações em termos da legislação ambiental. As auditorias internas são mandatárias em ambos os <i>standards</i> e estes requerem também acções correctivas e preventivas em resposta às não conformidades de forma semelhante. O programa de auditoria interna ISO 9001 pode ser facilmente expandido para incluir os requisitos da ISO 14001. Os auditores internos podem, porém, requerer treino adicional para assimilar os sistemas e procedimentos ambientais.	Beechner e Koch (1997).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE			
Evidência	Fonte da evidência		
<b>D1</b>	<p>“E: Podia-me falar um bocadinho do programa “SOS donativos?”</p> <p><b>DG:</b> Esse é um programa que tem tido muito sucesso...Os hóspedes gostam muito de colaborar para ultrapassar todas as dificuldades com que se deparam aqui na comunidade. Ficam sensibilizados e querem ajudar as pessoas que estão no campo e que vivem sozinhas, isoladas. Apesar de haver um apoio do nosso governo regional, há sempre formas de ajudar os locais e então os hóspedes costumam deixar muitas vezes calçado, casacos e outras roupas e deixam também dinheiro que o hotel usa para comprar bens como açúcar, massas, (...) uma série de géneros alimentícios que depois levamos directamente a algumas famílias, ou que entregamos ao pároco ou ao colégio das irmãs locais para distribuírem (...). A comunidade sente que o hotel e os hóspedes se apercebem dos seus problemas (...). Temos hóspedes que colaboram com dinheiro. Dou-lhe o exemplo de uma nossa hóspede que ajuda uma família com poucos recursos e que tem meninos pequeninos na escola e que são muito inteligentes (...), então, essa senhora envia-nos dinheiro especificamente para entregarmos a uma das meninas dessa família para que ela possa estudar para depois ter a oportunidade de ajudar os pais (...).”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).	
<b>D2</b>	<p>“E: E em relação ao protocolo que estabeleceram com a Direcção Regional de Florestas?</p> <p><b>DG:</b> Esse protocolo surgiu na sequência da Direcção ter começado um processo de reflorestação, já que algumas das nossas terras estão muito desertificadas, devido às alterações climáticas e ao gado. Então, nós pensámos que também podíamos contribuir e estabelecemos um protocolo por 5 anos onde nos comprometemos a ajudar no processo de reflorestação com os nossos hóspedes e os nossos colegas de trabalho, e também, nos períodos em que isso não é possível (porque a reflorestação é só entre Outubro e Março), temos quinzenalmente uma actividade amiga do ambiente, ou seja, também limpamos as veredas com os hóspedes, vamos colher sementes, vamos fazer a repicagem. Por exemplo, fui na última quarta-feira com os hóspedes ao viveiro do Porto Moniz fazer a repicagem de 436 árvores, a maior parte delas endémicas, como os loureiros, a urze que é um tipo de vegetação que temos na montanha e que retém muita água, (...) tem sido uma actividade a que os hóspedes têm aderido muito. Nós temos feito o nosso <i>marketing</i> interno, a actividade é gratuita, organizamos o transporte e no final convidamos os hóspedes para uma espetada regional muito apreciada, no meio da natureza. E com isto já plantamos 3300 árvores...”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).	

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 1)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência	Fonte da evidência	
<b>D3</b>	<p>“<b>DG:</b> A maior parte das pessoas que aqui trabalham provêm de famílias de agricultores locais, o que vai de encontro com a filosofia sustentável do hotel (...) têm uma educação muito religiosa, são muito humanas e muito sensíveis. A nova sociedade infelizmente dá tudo por garantido e até nisso vemos que o nosso hotel é um conceito holístico. Não são só as questões ambientais que procuramos resolver mas muito mais do que isso. Nós tratamos da saúde do hóspede, não só em termos da envolvimento externa ao hotel mas também dentro do hotel, com a alimentação vegetariana, saudável e há pessoas que precisam de apoio, de conversar e por isso temos a preocupação que os nossos colaboradores saibam falar várias línguas, começando por mim, que falo 4 línguas. Para resolver o problema de uma pessoa tenho de conhecer a sua língua, tenho de me pôr no lugar dela...Pequenos pormenores que servem para nos distinguirmos dos outros.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>D4</b>	<p>“<b>E:</b> Qual o contributo do HJA para o turismo sustentável madeirense?  <b>GA:</b> As práticas ambientais do HJA permitem salvaguardar a qualidade ambiental do destino turístico, tornando-o mais atractivo. Como já referi, temos também incentivado outras unidades hoteleiras a implementar SGA, contribuindo assim para o mesmo objectivo. Diria que o nosso contributo não é só a nível madeirense mas mundial. Note-se que desde 1997 até à presente data temos recebido sempre do maior operador turístico, a TUI, um Umweltchampion, prémio esse que é atribuído aos dez melhores hotéis, de entre 15000, em termos de desempenho ambiental. Esses prémios constituem um factor de motivação para o HJA.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>D5</b>	<p>“<b>E:</b> Na sequência do prémio da <i>First Choice</i> em 2003 (<i>Sustainable Tourism Award</i>), de que forma é que, na sua opinião, o HJA contribui para o turismo sustentável madeirense?  <b>GQ:</b> O HJA contribui para o turismo sustentável madeirense uma vez que garante a protecção do património e diversidade cultural, garantindo a sua permanente conservação ao longo do tempo, assim como um valor garantido como recurso turístico; a preservação e correcta gestão dos valores naturais e paisagísticos, o que permite ao visitante e residente desfrutarem dos mesmos em boas condições ao longo dos tempos; a melhoria da qualidade de vida da comunidade local, garantindo assim um ambiente acolhedor e aberto a cada visitante; a maximização da experiência turística dos visitantes, ao facilitarmos a sua plena integração e conhecimento do destino e com ele a sua valorização. Temos conseguido um melhor desempenho ambiental, que tem levado a uma maior racionalização e rentabilização da nossa unidade hoteleira. A redução no consumo dos recursos naturais, favorecendo a nossa Natureza; maior redução nos consumos energéticos e outros; uma maior sustentabilidade financeira, a médio prazo e uma melhor competitividade em relação às outras empresas do mesmo ramo.”</p>	Gestão da Qualidade do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 2)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência	Fonte da evidência	
<b>D6</b>	<p>“O hotel já foi construído para ser um hotel verde, devido à sua localização, desde a sua integração aqui na paisagem, que é incrível. Eu faço todas as semanas um passeio botânico com os hóspedes aqui na aldeia dos Prazeres e quando começamos a descer e eu mostro o hotel, o hotel parece uma casa visto lá de cima, está tão bem integrado que parece uma casa que está aqui, não parece nada enorme, ou seja, trata-se de construção sustentável. O hotel foi construído numa zona solarenga para aproveitar a energia natural, a luz do dia, o sol. Todos os quartos estão virados para o Sul, com muitos vidros e aproveita-se toda a luz natural para o hotel. Já foi tudo pensado assim, por um arquitecto português, e o hotel também foi evoluindo dentro desta filosofia com a ajuda dos hóspedes. Nasceu com uma ETAR biológica própria, a primeira unidade hoteleira a possuir uma ETAR biológica, segundo se crê (...). Também houve um hóspede que deu uma ideia para nós construirmos o nosso próprio compostor orgânico, donde retiramos adubo para o nosso jardim.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>D7</b>	<p>“E: Na sequência do prémio da <i>First Choice</i> em 2003 (<i>Sustainable Tourism Award</i>), de que forma o HJA contribui para o turismo sustentável madeirense?</p> <p>DG: A sustentabilidade tem a ver com a situação inicial, com o facto de termos recrutado funcionários locais, com o facto de darmos preferência aos produtos daqui da região, desde os legumes às frutas, evitar produtos importados, com a própria arquitectura do edifício”.</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>D8</b>	<p>“Quanto à do Biosphere, trata-se de uma identidade sem fins lucrativos ligada à UNESCO, e, portanto é uma certificação muito reconhecida internacionalmente. Tem a ver com a reflorestação, envolve uma interacção mesmo no terreno... Envolve também a divulgação da nossa cultura e de outras temáticas. Realizamos conferências temáticas quinzenalmente. Há pouco tempo fizemos uma sobre os répteis madeirenses, a Laurissilva, sobre as orquídeas. Estamos a criar agora temáticas sobre os Oceanos (...). E então isto é muito interessante para os turistas porque têm a oportunidade de aprender algo diferente durante as suas férias e ficam surpreendidos com a riqueza da nossa ilha. Já a certificação LíderA relacionou-se com a própria sustentabilidade do edifício.”</p>	Direcção Geral do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>D9</b>	<p>“A própria sustentabilidade do edifício foi recentemente avaliada através de um estudo (LíderA), tendo obtido uma excelente classificação.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 3)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência	Fonte da evidência	
<b>D10</b>	<p>“A certificação LíderA surgiu na sequência de um pedido feito pelo Instituto de Ambiente para a avaliação da sustentabilidade da construção e obtivemos uma classificação muito boa. Mais recentemente, em 2008, obtivemos a certificação Biosphere, atribuída pelo Instituto de Turismo Responsável, que é uma instituição reconhecida pela UNESCO. Esta é uma certificação que confere uma grande credibilidade a nível mundial e que tem em conta outros aspectos como a diversidade cultural, ética, responsabilidade social, cooperação para a convivência e a paz.”</p>	Gestão do Ambiente do HJA (entrevista pessoal semi-estruturada).
<b>D11</b>	<p>“Celina de Sousa foi distinguida pelo seu trabalho à frente do Hotel Jardim Atlântico, quatro estrelas na Calheta/Prazeres, onde tem vindo a implementar e promover uma série de iniciativas que têm catapultado a notoriedade da unidade, para além de promoverem a preservação ambiental e a divulgação das valências naturais e culturais da ilha, sempre em iniciativas pioneiras, na Madeira e não só. (...) No ano passado, 2007, o Jardim Atlântico foi ainda o primeiro hotel a obter o certificado Líder A, pelo Sistema Português de Avaliação da sustentabilidade. Mais recentemente o hotel foi seleccionado para obter a certificação “Biosphere Hotel”, do Instituto de Turismo Responsável, instituição espanhola associada à UNESCO e à OMT. E nos últimos anos recebeu nada menos que 28 distinções internacionais de associações ambientalistas e de operadores turísticos.”</p>	TÜV Rheinland Portugal (2009).
<b>D12</b>	<p>“A “jóia ecológica” da Madeira foi certificada dia 9 de Outubro pelo Sistema LíderA (Avaliação da Sustentabilidade). O empreendimento destaca-se pelos cuidados ambientais e pela introdução de hábitos saudáveis. “Cada vez mais as pessoas procuram destinos saudáveis onde está tudo interligado, ambiente, cozinha, caminhadas na natureza virgem com uma flora rica ao longo de todo o ano”, explica o comunicado. Cozinha vegetariana e integral e a aposta em tratamentos e programas exclusivos à base de produtos naturais, como as dietas de fruta, a vinoterapia e a chocoterapia ou a sacro-craniana e a ozonoterapia são as atracções mais recentes do eco-hotel.”</p>	Publituris (2007).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 4)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
D13	<p>“O hotel celebrou um protocolo com a direcção regional de florestas por cinco anos e de 15 em 15 dias o hotel organiza actividades, com uma forte vertente didáctica, com os clientes, em que vão tratar das árvores plantadas e fazem a rega no Verão, limpam veredas, contando com grupos de 30 a 60 hóspedes a quem é dado a conhecer as espécies da flora endémica da Madeira. De duas em duas semanas o hotel organiza também palestras temáticas para a população local sobre a fauna e flora madeirenses, biologia marinha ou património cultural. Os clientes tomam ainda conhecimento da vida agrícola local, através de passeios semanais que o hotel propõe a custo zero. Além do mérito das boas práticas, o hotel que surgiu já com vocação ambiental, pretende posicionar a sua oferta de forma a dar resposta a nichos de mercados específicos. "Além de salvaguardar a natureza e o meio ambiente, também temos de cuidar da saúde dos nossos hóspedes", diz Celina de Sousa. Nesse sentido, além de servirem gastronomia típica madeirense, o hotel oferece ainda cozinha vegetariana e integral, dando prioridades aos produtos locais, obedecendo todo o hotel a uma filosofia feng-shui. Também a pensar na saúde dos hóspedes, o hotel criou em 2006 o "caminho dos pés descalços", com cerca de 800 metros, em que os clientes e todos os interessados em realizar o percurso, andam descalços em contacto com 17 elementos da natureza diferentes, de forma a proporcionar um tratamento de reflexologia natural que termina com uma levada de água onde os clientes podem lavar os pés.”</p>	RH Turismo (2008).
D14	<p>“As principais preocupações do Hotel Jardim Atlântico estão ligadas ao ambiente. Não que os hóspedes, não exijam uma atenção especial, mas a prioridade passa por proporcionar estadas ecológicas e saudáveis. Integrado na paisagem verde da ilha da Madeira, na zona da Calheta, Prazeres, e no azul do Atlântico, que espreita a cerca de 480 metros de altura, segue uma filosofia ecológica, levando os clientes a olharem mais pela sua saúde, já que organiza programas de wellness, dos 96 aos 220 euros, que podem incluir passeios guiados, alimentação saudável e tratamentos no spa à base de produtos locais, como o alecrim, o louro ou a argila (...). A directora Celina Neves refere que "há pessoas que ficam surpreendidas. Por exemplo, quando nos pedem uma água, servimos apenas um copo de água. Assim poupamos nas embalagens que vão para o lixo".</p>	Diário de Notícias da Madeira (2005).
D15	<p>“O facto de esta certificação (Biosphere Hotel) ser outorgada por um organismo internacional associado à UNESCO e à Organização Mundial de Turismo, não só vem acrescentar um valor significativo à componente de qualidade ambiental tradicional neste hotel, mas também de toda a sua zona envolvente e até do próprio destino Madeira. A certificação Biosphere Hotel, cujo processo foi assessorado pela Gaiaware, uma empresa madeirense de consultoria na área do ambiente habilitada pelo ITR para implementar o sistema, acrescenta além dos usuais padrões de actualidade, outras dimensões particulares, nomeadamente a sustentabilidade, responsabilidade social e ainda a dimensão cultural.”</p>	Diário de Notícias da Madeira (2008).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 5)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
D16	<p>“(…) De acordo com Celina Sousa, o protocolo (entre HJA e Direcção Regional das Florestas) foi iniciado em Outubro do ano passado, sendo que até Março deste ano foram plantadas naquela zona (Paúl da Serra) cerca de 2.500 árvores, entre as quais loureiros, urzes e uveiras da serra. Segundo esta responsável, desta forma conjuga-se a defesa da natureza com a ocupação dos turistas, para os quais esta acaba por ser uma experiência «enriquecedora». Por seu turno, o director regional de Florestas salientou a importância deste protocolo, tendo em conta que através do mesmo promove-se a participação dos turistas que nos visitam, bem como, simultaneamente, «há um enorme ganho» graças ao desenvolvimento de acções no âmbito da conservação da natureza. Atendendo ao relevo desta iniciativa, Rocha da Silva referiu que este tipo de acordo «poderá ter outros desenvolvimentos também com outras unidades hoteleiras ou outros grupos ou operadores deste turismo mais virado para as questões ambientais». Além disso, o responsável salientou ainda o facto de estas iniciativas servirem como um meio de promoção. «Há já clientes daquele hotel que vêm à Região porque têm um programa deste género», disse, acrescentando que «aquelas pessoas vêm ali tratar de uma determinada área, plantam as suas árvores e ficam um pouco com o compromisso de voltar mais tarde para ver os frutos do seu trabalho».”</p>	Jornal da Madeira (2008).
D17	<p>“LiderA – Sistema Português de Avaliação da Sustentabilidade. Único hotel em Portugal com este certificado, desde Outubro de 2007. Certificado Biosphere Hotel – Sistema de Turismo Responsável. Compromisso com o Ambiente, Diversidade Cultural, Ética e Responsabilidade Social, Cooperação para a Convivência e a Paz. Fomos o 1º hotel certificado em Portugal em Maio de 2008. (...) <i>Ist Sustainable Tourism Award</i> da <i>First Choice</i> em 2003 na WTM em Londres (1º hotel em Portugal). 3 Prémios da GREEN GLOBE 21 (Agenda 21 da WTTC): <i>Distinction Award</i> 1997, <i>Commendation Award</i> 1998 e <i>Achievement Certificate</i> 1999.”</p>	Panfleto sobre os Certificados e Prémios Ambientais assinado pelo Gestor de Ambiente do HJA e datado de 9/2008 (Anexo D) e <i>website</i> do HJA, 2009.
D18	<p>“Desde sempre, o Hotel Jardim Atlântico tem assumido a sustentabilidade como um factor determinante para a qualidade e eficiência dos serviços que presta bem como na assunção da responsabilidade social e ambiental que lhe cabe como actor na promoção do turismo sustentável”.</p>	Excerto da Política Ambiental do HJA disponível em panfletos (anexo D).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 6)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
D19	Feng Shui no Hotel Jardim Atlântico.	HJA (2009d).
D20	Saúde e Bem-Estar no Hotel Jardim Atlântico.	HJA (2009d).
D21	“Durabilidade e Acessibilidade: Um dos elementos mais marcantes é a interação com a comunidade adjacente (C47), uma vez que a perspectiva adoptada assume, também, uma integração e contributos sociais e pedagógicos. Estes passam pela compra sistemática de produtos locais e pela disponibilização de produtos excedentes, em boa qualidade, para os mais carenciados. Criam-se campanhas de donativos de bens, incluindo a disponibilização de mobiliário, e, por exemplo, de televisões ainda em bom estado, aos funcionários e à igreja, aquando da sua substituição por outros, devido a necessidades funcionais.”	Pinheiro (2006, p.220).
D22	“Existe ainda uma cooperação estreita com a Câmara Municipal e outras entidades públicas.”	Pinheiro (2006, p.221).
D23	A Sustentabilidade trata de encontrar soluções (em que todas as partes ganhem) para o curto e longo prazo no que toca à responsabilidade social, <i>performance</i> ambiental e resultados de negócio.	Smith (2004).
D24	A Sustentabilidade requer, simultaneamente, a satisfação das necessidades da economia, sociedade e natureza. A nossa sociedade é, actualmente, insustentável ambientalmente: estamos a gastar os recursos naturais mais rapidamente do que eles se regeneram.	Hitchcock e Willard (2002).
D25	Sustentabilidade é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas próprias necessidades.	Brundtland (1987, citado por Quinn, 2000).
D26	Alguns elementos que dão forma ao novo paradigma da qualidade sustentável têm sido descritos por alguns autores e incluem: o aumento da produtividade através do uso mais eficiente dos recursos naturais; a criação de sistemas de produção que minimizem os desperdícios; a ênfase na satisfação de necessidades através da oferta de serviços (em detrimento da oferta de produtos equivalentes que aumentem os desperdícios) (Dervitsiotis, 2001); transparência na <i>performance Triple P: people, planet, profit</i> e o alargamento da orientação para o cliente e accionistas a todos os <i>stakeholders</i> (Cramer, 2003; Zwetsloot e Van Marrewijk, 2004).	Cramer (2003); Dervitsiotis (2001); Zwetsloot e Van Marrewijk (2004).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 7)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
D27	<p>“A sustentabilidade ecológica ou ambiental é a base da sustentabilidade económica pois se os sistemas biológicos que suportam a vida entrarem em desequilíbrio, põem logo em causa um desenvolvimento económico harmonioso. Por outro lado, as empresas que definem como objectivo os lucros de curto prazo, estão a fazer perigar não só a sustentabilidade económica no longo prazo mas também a sustentabilidade social e ecológica, com grandes perdas para o emprego, a distribuição de riqueza, os recursos naturais e o ambiente”.</p>	Lopes e Capricho (2007, p.275).
D28	<p>Os princípios da Sustentabilidade referem-se aos <b>aspectos ambientais, económicos e socioculturais</b> do desenvolvimento do turismo e <b>deve ser estabelecido um balanço adequado</b> entre estas três dimensões para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. Assim sendo, o turismo sustentável deverá:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Fazer um uso óptimo dos recursos ambientais</b> que constituem um elemento-chave no desenvolvimento do turismo, mantendo os processos ecológicos essenciais e ajudando a conservar o património natural e a biodiversidade.</li> <li>2) <b>Respeitar a autenticidade sócio-cultural das comunidades hospedeiras</b>, conservar o seu património cultural vivo e edificado e os seus valores tradicionais, e contribuir para o entendimento inter-cultural e tolerância.</li> <li>3) Assegurar operações económicas viáveis de longo termo, <b>fornecendo benefícios sócio-económicos a todos os stakeholders</b> que estão relativamente distribuídos, incluindo emprego estável, oportunidades de aquisição de rendimentos e serviços sociais às comunidades hospedeiras, contribuindo para a diminuição da pobreza.</li> </ol> <p>O desenvolvimento do turismo sustentável requer <b>a participação notificada de todos os stakeholders relevantes, bem como uma liderança política forte</b> para assegurar uma participação vasta e para construir consenso. Obter um turismo sustentável é um <b>processo contínuo</b> e requer uma <b>monitorização constante dos impactos</b>, introduzindo as medidas preventivas e/ou correctivas sempre que necessário.</p> <p>O turismo sustentável deverá também manter um nível elevado de satisfação do turista e assegurar uma experiência significativa aos turistas, elevando a sua consciencialização acerca das questões da sustentabilidade e promovendo as práticas do turismo sustentável entre eles.</p>	Definição conceptual de turismo sustentável (UNWTO, 2004).
D29	<p>Os Scandic Hotels evitaram a falência através da sustentabilidade, descobrindo, entre outras coisas, que a criação de um quarto de hotel reciclável e sustentável reduzia o custo de remodelação ao longo do seu tempo de vida útil em 30%.</p>	Hitchcock e Willard (2002).
D30	<p>As organizações que operam em Portugal estão interessadas na avaliação da <i>performance</i> da sustentabilidade. Algumas dessas organizações têm planos para alterar os seus objectivos estratégicos para incluir a eco-eficiência num futuro próximo.</p>	Dias-Sardinha et al (2002).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 8)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
D31	Muitos negócios ainda não se apercebem da vantagem estratégica de apostar na sustentabilidade. Nesses casos, é preferível incorporar os princípios da sustentabilidade nos sistemas e estruturas já existentes na organização. Nessa base, identificaram-se cinco maneiras distintas para o fazer, quatro das quais alavancam sistemas que a empresa provavelmente já possui. Um dos pontos identificados consiste na inclusão dos princípios referidos no sistema de gestão ambiental da empresa.	Hitchcock e Willard (2002).
D32	Os conceitos de qualidade e sustentabilidade estão intimamente ligados.	Smith (2004).
D33	Tal como com a qualidade, o processo de implementação da sustentabilidade envolve uma visão, o desenvolvimento de um processo, recolha e medição de dados, a implementação de um sistema PDCA ( <i>Plan, Do, Check, Act</i> ), equipas disponíveis e motivadas para trabalhar nos projectos e a monitorização e auditoria aos resultados obtidos.	Hitchcock e Willard (2002).
D34	Uma concepção de qualidade é tal que otimiza a responsabilidade social (equidade), a performance ambiental (ecologia) e os resultados do negócio (economia). Contudo, quando uma organização começa a pensar do modo descrito, os consumidores terão de pagar a curto-prazo um preço mais elevado pelos seus produtos e serviços em troca de um benefício a longo-prazo para eles e para a restante sociedade.	Smith (2004).
D35	O modelo de desenvolvimento sustentável estende a TQM de modo a este incluir os princípios da sustentabilidade, o que traz associadas consequências em termos do papel dos consumidores, fornecedores, entidades reguladoras e do público em geral no conceito do TQM.	Larson et al (2000 citados por Idris e Zairi, 2006).
D36	Qualquer perda de materiais, energia ou qualquer outro recurso representa uma ineficiência na produção e os desperdícios são considerados recursos não usados. A poluição iguala, portanto, ineficiências de processo e representa ainda um outro alvo sobre o qual aqueles encarregados de melhorar a performance da organização e a qualidade do produto deverão se debruçar.	Mannion (1996 citado por Miles et al, 1999).
D37	O WBCSD ( <i>World Business Council for Sustainable Development</i> ) define a CSR ( <i>Corporate Social Responsibility</i> ) como o compromisso do negócio para a contribuição do desenvolvimento económico sustentável, lidando com os funcionários, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para a melhoria da qualidade de vida.	Cramer (2003); Zink (2005).

TABELA F.4 BASE DE DADOS D (CONTINUAÇÃO 9)

CATEGORIA: SUSTENTABILIDADE		
Evidência		Fonte da evidência
D38	A responsabilidade social corporativa (CSR: <i>Corporate Social Responsibility</i> ) possui uma forte afinidade com os princípios básicos da gestão da qualidade. A <i>International Organization for Standardization</i> descreve-a como “uma abordagem balanceada para as organizações tratarem os assuntos económicos, sociais e ambientais numa maneira que tenha como objectivo beneficiar as pessoas, comunidade e a sociedade”, incluindo, portanto, tópicos como os direitos humanos, saúde e segurança no trabalho, ética no negócio, aspectos ambientais, mercado e consumidor, envolvimento da comunidade e desenvolvimento social.	Leonard e McAdam (2003); Zink (2005).

## CADEIA DE EVIDÊNCIAS

**PORQUÊ IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL)?**

**A1, A2, A9, A19, A21, A49** → Localização e concepção das infra-estruturas do hotel foram determinantes para a implementação de um SGA (valorização/preservação da envolvente natural, objectivo de captar um nicho de mercado “amigo da Natureza”) – comparação com a literatura **A34, A41**.

**A3, A6, A9, A11, A13, A14** → Benefício com a implementação do SGA: redução no consumo de recursos, o que implica redução de custos – comparação com a literatura **A24, A25, A26, A27, A30, A37, A44, A46**.

**A5, A22, A23** → O “eco-marketing” não permite actualmente ao HJA elevar o preço do seu serviço acima da média do mercado – comparação com a literatura **A26**.

**A8, A14, A17, A18, A19, A20, A21, A50** → A adopção da dinâmica ambiental do HJA concretiza-se em termos económicos de forma muito favorável: taxas de ocupação superiores a 73% (2004), 83% (2005), ~ 80% (2008); estadias médias superiores a 1 semana; muitos hóspedes repetem estadias; clientela alemã muito fiel. Além disso, o número de prémios “Umweltchampion” ganhos pelo HJA, durante a última década, vem comprovar a imagem positiva que o hotel alcança junto dos seus hóspedes – comparação com a literatura **A27, A35**.

**A7, A10, A12** → O SGA parece contribuir para o cumprimento da legislação ambiental. Nada indica, contudo, que este último tenha constituído necessariamente um motivo ou uma das principais vantagens decorrentes da implementação/certificação do SGA (análise das evidências anteriores) – comparação com a literatura **A32, A33, A43, A47, A48**.

**A15, A16, A50** → Valor das diferentes certificações ambientais para o HJA: captar determinados mercados, melhorar o desempenho do SGA – comparação com a literatura **A37, A38, A39, A40**.

**COMO IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (NUM HOTEL) DE ACORDO COM DETERMINADOS *STANDARDS* INTERNACIONAIS?**

**B1, B2, B3, B5** → Política ambiental do HJA normalmente revista anualmente.

**B4, B5, B87** → Política ambiental disponível sob a forma de boletins informativos junto da recepção do hotel, em *placards* em várias zonas do hotel e divulgadas em feiras de turismo e *workshops*.

**B1, B2, B6, B7, B8, B9** → Ao rever objectivos e metas ambientais, as evidências apontam para um equilíbrio, em que os responsáveis do HJA tentam dar importância a todos os aspectos. Contudo, os requisitos legais foram indicados como “prioritários” pelo gestor de ambiente e a protecção do ambiente, em termos da opinião e sensibilização dos hóspedes, foi apontada por todas as fontes de evidência como um

aspecto muito importante a ter em conta quando é feita a revisão do programa ambiental.

**B1, B2, B6, B10, B11, B37, B38** → Na identificação dos aspectos ambientais, o hotel parece se debruçar sobre preocupações ambientais fora das suas fronteiras físicas considerando, entre outros aspectos, o desempenho ambiental dos próprios fornecedores e aspectos que causam impacto positivo no ambiente (divulgação das práticas ambientais e sensibilização junto a hóspedes, colaboradores e outras entidades; visitas ambientais guiadas às instalações; reflorestação do Parque Natural da Madeira, recolha de sementes, repicagem de plantas, limpeza de veredas) – comparação com a literatura **B59**.

**B2, B6, B26, B29, B30, B53** → Todos os recursos humanos recebem formação ambiental internamente e o hotel promove outros tipos de formação (línguas, primeiros socorros...). Há a elaboração anual de um plano de formações.

**B33, B73** → Qualquer funcionário pode contribuir na sugestão de novas ideias para a redução dos impactes ambientais.

**B32** → Comunicação interna fundamentalmente verbal.

**B39, B75, B76, B81, B88, B90, B95** → Ao nível do controlo operacional, o hotel possui instruções documentadas sobre as manutenções da ETAR, piscinas, Rotte, equipamentos com CFCs, etc. A unidade possui um documento sobre o procedimento a

adoptar para a prevenção e capacidade de resposta a situações de emergência, havendo instruções documentadas sobre a actuação em caso de derrame, em caso de avaria da ETAR, em caso de incêndio e em caso de inundação.

**B38, B41, B42, B43** → A frequência com quem o SGA é auditado por uma entidade externa é anual. O hotel realiza também auditorias internas, no mínimo uma vez por ano, havendo cinco pessoas designadas para o efeito, entre as quais a chefe de compras e a chefe de recepção. As auditorias são normalmente realizadas a todo o sistema.

**B12, B14, B15, B16** → Indicadores apontados para medir o desempenho ambiental: consumo de energia eléctrica (kWh/dormida), consumo de água (litros/dormida) e consumo de gás propano (kg). Indicadores mais dificilmente quantificáveis do desempenho ambiental: medição do grau de satisfação do cliente (através de um questionário onde é perguntado ao hóspede o que acha das práticas ambientais do HJA), o número de acções de formação planeadas *versus* as realizadas. – comparação com a literatura **B56**.

**B20, B21, B23** → Obtenção da guia de resíduos (requisito legal) apontada como uma das principais dificuldades para a obtenção da ISO 14001. Também os incumprimentos por parte de fornecedores (em termos de guias, etc.) foram apontados pelo gestor de ambiente – comparação com a literatura **B62, B63, B64, B69**.

**B22, B24** → O facto dos funcionários do hotel terem sido formados e sensibilizados, desde início, para as questões ambientais, parece ter facilitado bastante o processo da

certificação ambiental (ISO). O gestor de ambiente salientou ainda, como um ponto a favor da certificação, o facto dos consumos de energia e água já serem bastante inferiores aos da concorrência logo à partida. A implementação de outras práticas, nomeadamente, a colocação de bacias de retenção e *kits* de emergência (relativamente à manipulação de substâncias perigosas) também foi apontada como “fácil” – comparação com a literatura **B62, B63, B64, B69**.

**B44, B45, B6: documento do programa de gestão ambiental 08/09 (parte financeira)** → Os principais custos associados à implementação e manutenção do SGA e apontados pelo gestor de ambiente foram: os serviços de consultoria (para consulta de legislação, etc.), alocação de recursos humanos internos e as auditorias externas – comparação com a literatura **B69**.

**B27, B28** → O HJA não obteve qualquer subsídio do governo (ou de outra entidade) para obter a certificação ISO 14001 – comparação com a literatura **B66**.

**B46, B55** → Quanto às restantes certificações ambientais, o gestor de ambiente frisou que: “relativamente à certificação ECO-HOTEL, não houve quaisquer dificuldades. Essa certificação surgiu como um convite feito pela TÜV Rheinland ao HJA e, entretanto, até já demos apoio a outros hotéis para a obtenção deste mesmo certificado. Também não tivemos grandes dificuldades com o Rótulo Ecológico Europeu, contudo, o grau de exigência dos critérios é superior. Em termos práticos, implicou a legalização dos produtos químicos desinfestantes e, em Portugal, existem poucos destes produtos que estejam legalizados. Depois houve outros critérios como a troca das lâmpadas de

baixo consumo para a classe energética A e a necessidade de regular as descargas das sanitas para 6 L/descarga e do fluxo das torneiras para não mais de 12 L/minuto. Pode-se dizer que, em termos de implementação, a ISO 14001 e o Rótulo têm um grau de dificuldade superior que a certificação ECO-HOTEL.”

**B47, B48, B49** → O principal factor apontado para o HJA ter obtido a certificação ambiental da ISO mais rápida e facilmente foi o envolvimento do administrador da altura.

**DE QUE FORMA É QUE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL SE RELACIONA COM A QUALIDADE DO SERVIÇO (DO HOTEL) E COM O DESENVOLVIMENTO (TURISMO) SUSTENTÁVEL?**

**B40, B55, B76, B77, B78, B79, B80, B82, B85, B88, B90, B93, e “Práticas ambientais do HJA” (documento em Anexo D)** → O hotel possui um sistema próprio não só de tratamento das águas residuais, como a água potável sofre um tratamento adicional à entrada, como parte integrante de todo um sistema de recirculação e tratamento da água, que é componente do SGA. Além disso, são usados apenas produtos biodegradáveis na limpeza, higiene e desinfecção de todo o hotel, havendo a redução e separação dos resíduos sólidos (ecopontos públicos, existência de mini ecopontos e informação para a separação de resíduos em todos os quartos dos hóspedes) → **C1, C5, C10, C18** → Estas práticas deverão permitir, de uma forma geral, melhorar a própria higiene e aparência física das instalações (dimensão tangível da qualidade). É

possível especular que também sirvam para conferir um sentimento de segurança ao hóspede, que é informado de todas estas práticas.

**A3, A6, A9, A11, A13, A14** → A existência do SGA traduz-se numa optimização no consumo de recursos, permitindo reduzir custos e facilitar o planeamento de investimentos pela administração → **C10** → O gestor de ambiente referiu que, em última análise, tal conduz também à alocação de mais ou melhores recursos em determinadas áreas, contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço.

**A50, C14, D2, D8, D12, D13, D14, D16, D19, D20** → A filosofia ambiental do HJA também permite incluir oportunamente serviços únicos e personalizados (e que noutros contextos não poderiam ser executados ou não teriam o mesmo significado para o cliente) e que servem para criar empatia com o cliente, fidelizando-o.

**C3, C4, C7, C8, C11, C12** → Quando inquiridos sobre se a implementação de outros sistemas de gestão (como o da qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001) seria facilitada pelo facto de o HJA possuir um SGA baseado na norma ISO 14001, os entrevistados, com excepção da directora geral, responderam afirmativamente, referindo que a semelhança entre os requisitos das normas facilitaria, em termos gerais, essa integração. Também quando questionada sobre a integração desses sistemas de gestão, a gestora da qualidade, numa escala de likert (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente), referiu que concordava totalmente (5) com afirmação da integração reduzir custos e tempos de implementação e que concordava (4) que essa integração facilitasse a certificação, através da optimização e rentabilização das auditorias – comparação com a literatura **C23, C25, C27, C28**.

**C2, B7, B8, B14** → A necessidade e a responsabilidade da melhoria contínua foram expressas por todas as fontes de evidência. Nomeadamente, em termos implícitos, pela direcção geral e gestor de ambiente quando salientaram a dificuldade e a preocupação em definir aspectos e metas ambientais cada vez mais ambiciosos para os programas de gestão ambiental do hotel – comparação com a literatura **C26**.

**A7, B47, B48, B49** → O papel da administração (anterior e actual) foi referido, por todas as fontes de evidência, como fundamental para o sucesso do SGA.

**B22, B24** → A formação e a sensibilização dos funcionários para as questões ambientais, desde o início do funcionamento do hotel, já foram apontadas como factores que facilitaram inequivocamente a obtenção da certificação ambiental da ISO → **C5** → Além disso, parecem ter contribuído para aumentar a capacidade e motivação dos funcionários para a aprendizagem e aplicação de novos conceitos (como os da segurança alimentar, actualmente em vigor no hotel) → **A50** → É válido supor que este acréscimo de conhecimento e de motivação dos funcionários poderá traduzir-se também em formas mais eficazes de lidar com os hóspedes, nomeadamente, na transmissão de confiança e segurança aos mesmos e prontidão de resposta.

**C19** → Um exemplo de integração de gestão da qualidade e gestão ambiental é a própria concepção do questionário de satisfação pois, para além de se colocarem perguntas que abrangem dimensões típicas da qualidade do serviço, os clientes também são questionados sobre as práticas ambientais do HJA.

**C1, C17, C18** → No HJA a qualidade, embora não possuam a norma implementada (ISO 9001), é bastante elevada, acima das expectativas.

**C12, “Práticas ambientais do HJA” (documento em Anexo D), D14** → Noutra vertente, porém, a direcção do hotel referiu que “a qualidade ambiental é um tipo de qualidade em que se tem sempre em conta a poupança de recursos, ao passo que a qualidade hoteleira não implica necessariamente essa preocupação”, referindo também que “nem todas as pessoas têm estas expectativas. Nem toda a gente se sente feliz neste ambiente. Há pessoas que gostam da confusão, da cidade, do fumo dos carros”. Um exemplo representativo do que foi dito é quando um hóspede pede uma água e o hotel serve apenas um copo de água (para poupar no número de embalagens que vão para o lixo). Há hóspedes que ficam naturalmente surpresos pois a sua expectativa era outra.

**C4, C11, C12, C13** → As evidências apontam igualmente para algum conflito entre a integração da norma ISO 14001 com a ISO 22000 (segurança alimentar).

**C3, C7, C8, C9, C12** → A opinião geral é que, actualmente, o hotel não obteria grandes vantagens em obter a certificação da qualidade, sob pena de “desvalorizar”, perante o mercado, o seu factor de “diferenciação” ambiental. Relativamente à integração com a norma ISO 22000 a opinião é diferente porque, de acordo com a gestora da qualidade, trata-se de uma norma muito recente, pelo que o HJA poderia ser pioneiro nessa certificação e ganhar um novo *know-how*.

**D4, D5, D7** → Quando inquiridos sobre qual o contributo do HJA para o turismo sustentável madeirense, os entrevistados deram respostas muito diversas. Desde a localização do hotel, ao recrutamento de funcionários locais, à compra selectiva de produtos locais, ao incentivo de outras unidades hoteleiras na adopção de SGA, à protecção do património e diversidade cultural, à salvaguarda da qualidade ambiental do destino turístico, à melhoria da qualidade de vida da comunidade local, à maior sustentabilidade financeira a médio prazo e a uma melhor competitividade em relação a empresas do mesmo ramo, entre outras.

**D1, D2, D3, D8, D10, D11, D13, D15, D16, D17, D18, D21, D22** → Além de toda a vertente ambiental, o HJA também assume uma responsabilidade social importante (donativos “SOS”; protocolo com a Direcção Regional de Florestas; cooperação significativa com a Câmara Municipal da Calheta; compra preferencial de produtos a fornecedores locais, organização de palestras temáticas para a população local e hóspedes sobre o património vivo (fauna e flora) e cultural madeirense; instalação de ecopontos para o público em geral, etc.), reconhecida pela certificação “Biosphere” recentemente atribuída pelo Instituto de Turismo Responsável e outros prémios.

**A5, A22, A23, A8, A14, A17, A18, A19, A20, A21, A50** → Em termos de sustentabilidade económica o hotel consegue taxas médias de ocupação muito boas (acima dos 70%), com estadias médias superiores a 1 semana, possuindo uma base significativa de clientes fiéis, sendo que os preços praticados pelo hotel são inferiores à média do mercado.

Com base nas evidências anteriores, pode-se dizer que o HJA cumpre então todos os princípios da sustentabilidade definidos pela Organização Mundial de Turismo - **D28** - e por outros autores – **D23, D24, D25, D26, D34, D37, D38**.